

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

JAIRO ATAIDE

A RELAÇÃO ENTRE AS CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS E O TIPO
ESTRATÉGICO DAS EMPRESAS NASCENTES DE BASE TECNOLÓGICA

CURITIBA

2015

JAIRO ATAIDE

A RELAÇÃO ENTRE AS CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS E O TIPO
ESTRATÉGICO DAS EMPRESAS NASCENTES DE BASE TECNOLÓGICA

Dissertação apresentada ao programa de Pós-graduação em Administração, do setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. José Roberto Frega.

CURITIBA

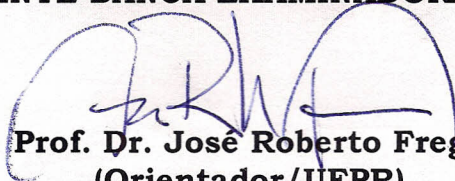
2015

TERMO DE APROVAÇÃO

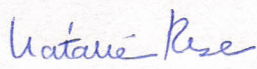
Jairo de Almeida Ataide

**“A RELAÇÃO ENTRE AS CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS E O
POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DAS EMPRESAS NASCENTES DE
BASE TECNOLÓGICA”**

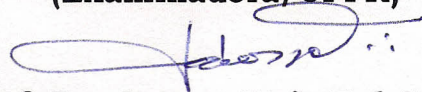
**DISSERTAÇÃO APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA
OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE NO PROGRAMA DE PÓS-
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO
PARANÁ, PELA SEGUINTE BANCA EXAMINADORA:**



Prof. Dr. José Roberto Frega
(Orientador/UFPR)



Prof.ª Dr.ª Natália Rese
(Examinadora/UFPR)



Prof. Dr. Jansen Maia Del Corso
(Examinador/PUC-PR)

30 de março de 2015

Só sabemos com exatidão quando sabemos pouco; à medida que vamos adquirindo conhecimentos, instala-se a dúvida.

Goethe , Johann

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo verificar a relação das capacidades das Empresas Nascentes de Base Tecnológica (ENBT), também chamadas de *startups*, e a tipologia estratégica destas segundo Miles e Snow. Para tanto, o estudo tem como fundamento teórico a teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR), além de fatores das competências essenciais de Desarbo *et al.* (2005). A partir disso, a abordagem estratégica e as capacidades ligadas aos recursos corporativos servem de construtos da pesquisa tendo como suporte teórico o inter-relacionamento da teoria da VBR e as competências essenciais a partir da estrutura de perfil estratégico da tipologia de Miles e Snow (2003), que propõe diferenciar a estratégia adequada em relação ao respectivo ambiente. Ao longo de décadas a adoção da tipologia de Miles e Snow (2003) em estudos e nas práticas corporativas tem sido aprofundada, aceita e submetida a inúmeros testes de validade em vários aspectos organizacionais, do mesmo modo que tem sido mais abrangente e consistente que outras tipologias. Apesar da evidência da ampla utilização da tipologia de M&S em estudos corporativos em empresas de diversos tamanhos e segmentos, este estudo não encontrou relação consistente entre esta tipologia e as capacidades corporativas elencadas ao que se refere às ENBT pesquisadas. Mesmo assim, Com este trabalho procura-se contribuir com a maior compreensão dos ambientes que cercam as ENBT bem como com os instrumentos e capacidades que colaborem com seu desenvolvimento e consolidação.

Palavras-chave: Tipologia Estratégica de M&S, Capacidades, VBR, ENBT, Startups.

ABSTRACT

This study aimed to investigate the relationship of the capabilities of startups and the Miles and Snow 's strategic typology. Thus, the study's theoretical framework the theory of Resource Based View (RBV), as well strategic capabilities of DeSarbo et al. (2005). From this, the strategic approach and capabilities linked to corporate resources serve as constructs of research with theoretical support the interrelationship of the theory of VBR and competencies from the strategic profile structure of Miles and Snow's typology (2003), which proposes to differentiate the appropriate strategy in relation to their environment. For decades the adoption of Miles and Snow's typology (2003) for studies and business practices has been deepened, accepts and subjected to numerous tests of validity in various organizational aspects, in the same way that has been most comprehensive and consistent than other typologies. Despite evidence of the widespread use of the Miles and Snow's typology (2003) in corporate studies in various sizes and segments companies, this study found no consistent relationship between this typology and corporate capabilities listed the respect of startups. Still, This work seeks to contribute to greater understanding of the environments surrounding the startups as well as the tools and capabilities to collaborate with its development and consolidation.

Key-words: Strategic typology, Capabilities, Resource based theory, Startups

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1-1 – ESTRUTURA DO TRABALHO	30
FIGURA 2-1 – PROPOSIÇÕES DE ABORDAGEM POR RECURSOS	33
FIGURA 2-2 – MODELO DE TIPO ESTRATÉGICO DE MILES E SNOW	44
FIGURA 2-3 – O CICLO ADAPTATIVO	46
FIGURA 2-4 – QUESITOS DE MENSURAÇÃO DA CAPACIDADE DE MARKETING	55
FIGURA 2-5 – QUESITOS DE MENSURAÇÃO DA CAPACIDADE DE ORIENTAÇÃO AO MERCADO.....	56
FIGURA 2-6 – QUESITOS DE MENSURAÇÃO DA CAPACIDADE DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	57
FIGURA 2-7 – QUESITOS DE MENSURAÇÃO DA CAPACIDADE TECNOLÓGICA.....	58
FIGURA 2-8 – QUESITOS DE MENSURAÇÃO CAPACIDADE DE ADMINISTRAÇÃO	59
FIGURA 2-9 – ESQUEMA DA ESTRUTURA TEÓRICA DESTA PESQUISA	60
FIGURA 3-1 – A ELABORAÇÃO DO PROCESSO DA PESQUISA.....	62
FIGURA 3-2 – ABORDAGEM DE COLETA DE DADOS	68

LISTA DE TABELAS

TABELA 3-1 – DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA DA AMOSTRA.....	70
TABELA 4-1 – TABULAÇÃO DAS CAPACIDADES.....	116
TABELA 4-2 – RESUMO PELAS MÉDIAS DAS TABULAÇÕES.....	117
TABELA 4-3 – TABULAÇÃO DAS TIPOLOGIAS.....	121
TABELA 4-4 – CRUZAMENTO DAS CAPACIDADES COM A TIPOLOGIA	122
TABELA 4-5 – DESCRIÇÃO ESTATÍSTICA	123
TABELA 4-6 – TESTE DE KRUSKAL-WALLIS.....	125
TABELA 4-7 – TESTE DE MEDIANA.....	127

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 4-1 – GRAU DE ESCOLARIDADE DOS RESPONDENTES	71
GRÁFICO 4-2 – FAIXA ETÁRIA DOS RESPONDENTES	72
GRÁFICO 4-3 – FUNÇÃO DOS RESPONDENTES	72
GRÁFICO 4-4 – QUANTIDADE DE PESSOAS NA EMPRESA	73
GRÁFICO 4-5 – TEMPO DA EMPRESA NO MERCADO	73
GRÁFICO 4-6 – CAPACIDADE DE CONHECIMENTO DOS CLIENTES	75
GRÁFICO 4-7 – CAPACIDADE DE CONHECIMENTO DOS CONCORRENTES	76
GRÁFICO 4-8 – CAPACIDADE DE INTEGRAÇÃO DAS ATIVIDADES DE VENDAS	77
GRÁFICO 4-10 – CAPACIDADE PARA SEGMENTAR E DEFINIR OS MERCADOS DE ATUAÇÃO	78
GRÁFICO 4-10 – CAPACIDADE DA EFICÁCIA DA FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA.....	79
GRÁFICO 4-11 – CAPACIDADE DE EFICÁCIA DE PUBLICIDADE	80
GRÁFICO 4-12 – CAPACIDADE COMPETÊNCIA PARA OFERECER SERVIÇOS ADICIONAIS.....	81
GRÁFICO 4-13 - CAPACIDADE DE ESTAR EM SINTONIA COM O MERCADO	82
GRÁFICO 4-14 – CAPACIDADE PARA RETER CLIENTES	83
GRÁFICO 4-15 – CAPACIDADE DE CRIAR RELACIONAMENTO DURÁVEL COM OS FORNECEDORES	84
GRÁFICO 4-16 – CAPACIDADE DE TI PARA FACILITAR INTEGRAÇÃO	85

GRÁFICO 4-17 – CAPACIDADE DE TI PARA FACILITAR AS INFORMAÇÕES DO PRODUTO NO ATO DA VENDA	86
GRÁFICO 4-18 – CAPACIDADE DE TI PARA FACILITAR A CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO DE MERCADO	87
GRÁFICO 4-19 – CAPACIDADE DE TI PARA A COMUNICAÇÃO INTERNA.....	88
GRÁFICO 4-20 – CAPACIDADE DE TI PARA A COMUNICAÇÃO EXTERNA	89
GRÁFICO 4-21 – CAPACIDADE DE TI PARA O GERENCIAMENTO DAS INFORMAÇÕES	90
GRÁFICO 4-22 – CAPACIDADE DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS SERVIÇOS	91
GRÁFICO 4-23 – CAPACIDADE DE ACOMPANHAR O LANÇAMENTO DE NOVOS PRODUTOS.....	92
GRÁFICO 4-24 – HABILIDADE DE PREVER MUDANÇAS TECNOLÓGICAS NO SETOR	93
GRÁFICO 4-25 – CAPACIDADE DE CUMPRIMENTO DE PRAZO DE ENTREGA	94
GRÁFICO 4-26 – COMPETÊNCIA PARA ENTREGAR O PRODUTO EM PERFEITAS CONDIÇÕES	95
GRÁFICO 4-27 – HABILIDADE PARA PRESTAR ATENDIMENTO COM QUALIDADE	96
GRÁFICO 4-28 – SISTEMAS LOGÍSTICOS INTEGRADOS	97
GRÁFICO 4-29 – CAPACIDADE DE CONTROLE DE CUSTOS	98
GRÁFICO 4-30 – COMPETÊNCIA DE ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA	99
GRÁFICO 4-31 – CAPACIDADE DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	100

GRÁFICO 4-32 – EXATIDÃO DA PREVISÃO DE RECEITAS E LUCRATIVIDADE	101
GRÁFICO 4-33 - PROCESSO DE PLANEJAMENTO DE MARKETING	102
GRÁFICO 4-34 – CAPACIDADE DE MANTER A EQUIPE ALINHADA AOS OBJETIVOS DA EMPRESA	103
GRÁFICO 4-35 – GESTÃO PARTICIPATIVA	104
GRÁFICO 4-36 – SERVIÇOS E PRODUTOS OFERECIDOS	105
GRÁFICO 4-37 – IMAGEM NO MERCADO.....	106
GRÁFICO 4-38 – MONITORAMENTO DAS MUDANÇAS DO MERCADO	107
GRÁFICO 4-39 – NÍVEL DE DEMANDA.....	108
GRÁFICO 4-40 – NÍVEL DE DEMANDA.....	109
GRÁFICO 4-41 – COMPETÊNCIAS E HABILIDADES DOS FUNCIONÁRIOS	110
GRÁFICO 4-42 – PROTEÇÃO DOS CONCORRENTES.....	110
GRÁFICO 4-43 – CONCENTRAÇÃO DO GERENCIAMENTO.....	111
GRÁFICO 4-44 – PREPARAÇÃO PARA O FUTURO.....	112
GRÁFICO 4-45 – ESTRUTURA EMPRESARIAL.....	112
GRÁFICO 4-46 – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO CORPORATIVO.....	113

ÍNDICE DE QUADROS

QUADRO 1-1 - ARTIGOS SELECIONADOS.....	21
QUADRO 1-2 – TRABALHOS IDENTIFICADOS EM OUTROS ESTRATOS.	23
QUADRO 1-3 - ALGUNS ESTUDOS SOBRE A TIPOLOGIA DE MILES E SNOW	24
QUADRO 1-4 - A VBR E TIPOLOGIA DE M&S	28
QUADRO 2-1 - O CICLO DE VIDA DA VBR POR MEIO DOS PRINCIPAIS ESTUDOS	37
QUADRO 2-2 - TIPOLOGIAS ESTRATÉGICAS PREDOMINANTES.....	41
QUADRO 2-3 - CLASSIFICAÇÃO DAS ABORDAGENS DA ESTRATÉGIA.....	42
QUADRO 2-4 - ESTUDOS SOBRE A TIPOLOGIA DE MILES E SNOW.....	45
QUADRO 2-5 - CARACTERÍSTICAS DA TIPOLOGIA DEFENSIVO	47
QUADRO 2-6 - CARACTERÍSTICAS DA TIPOLOGIA PROSPECTOR	49
QUADRO 2-7 - CARACTERÍSTICAS DA TIPOLOGIA ANALÍTICO.....	51
QUADRO 2-8 - DIMENSÕES DO CICLO ADAPTATIVO E CARACTERÍSTICAS DOS TIPOS ESTRATÉGICOS.....	53
QUADRO 3-1 - DETERMINAÇÃO DAS CAPACIDADES	65
QUADRO 3-2 - ESCALA POR TIPO ESTRATÉGICO	66
QUADRO 4-1 - CODIFICAÇÃO DAS CAPACIDADES	115
QUADRO 4-2 - CODIFICAÇÃO DOS POSICIONAMENTOS ESTRATÉGICOS.....	121
TABELA 4-3 – TESTE DE JONCKHEERE–TERPSTRA	128

TABELA 4-4 – RELAÇÕES DAS MÉDIAS DA CAPACIDADE DE ORIENTAÇÃO AO MERCADO.....	130
QUADRO 4-5 – RESUMO DO TESTE DAS HIPÓTESES	132

LISTA DE SIGLAS

CapADM	–	Capacidades de Administração
CapMKT	–	Capacidades de Marketing
CapOM	–	Capacidades de Orientação ao Mercado
CapTec	–	Capacidades Tecnológicas
CapTI	–	Capacidades de Tecnologia da Informação
EBT	–	Empresas de Base Tecnológica
ENBT	–	Empresa Nascente de base Tecnológica
M&S	–	Tipologia de Miles e Snow
P&D	–	Pesquisa e Desenvolvimento
VBR	–	Visão Baseada em Recursos

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
1.1	Problema de pesquisa	19
1.2	Objetivo Geral.....	19
1.3	Objetivos Específicos.....	19
1.4	Justificativa teórica e prática da Pesquisa	19
1.5	Estrutura do Trabalho	29
2	REFERENCIAL TEÓRICO	31
2.1	A Visão Baseada em Recursos – VBR	31
2.2	As Empresas Nascentes de Base Tecnológica (ENBT)	38
2.3	A tipologia de Miles e Snow.....	40
2.3.1	O Ciclo adaptativo das corporações	45
2.3.2	A tipologia Defensivo	46
2.3.3	A tipologia Prospectora.....	48
2.3.4	A tipologia Analítico	50
2.3.5	A tipologia Reativo	51
2.3.6	Dimensões do Ciclo Adaptativo e Características dos Tipos Estratégicos	52
2.4	As Capacidades Corporativas de Desarbo <i>et al.</i> (2005).....	54
2.4.1	A capacidade de marketing	55
2.4.2	A capacidade de orientação ao mercado.....	56
2.4.3	A capacidade de tecnologia da informação	57
2.4.4	A capacidade tecnológica	58
2.4.5	A capacidade de administração.....	59
2.5	Esquema da estrutura teórica que suporta esta pesquisa	60
3	METODOLOGIA.....	62
3.1	Processo de pesquisa.....	62
3.2	Definições constitutivas e operacionais	63
3.2.1	ENBT	63
3.2.2	Modelo de Desarbo (2005):	63
3.2.3	Tipologia de M&S (2003)	63
3.2.4	A determinação das capacidades.....	64
3.2.5	A escala do tipo estratégico.....	65
3.3	Hipóteses da pesquisa.....	66
3.4	Delineamento da Pesquisa	67
3.5	Coleta e Tratamento dos Dados	67
3.6	População e amostra	69
3.7	Resultados das amostras	70
4	ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS DA PESQUISA.....	71
4.1	Perfil dos Respondentes.....	71
4.2	Respostas relativas aos recursos e capacidades da empresa	74
4.2.1	Capacidades de Marketing	74
4.2.2	Capacidades de Orientação ao Mercado.....	82
4.2.3	Capacidades de Tecnologia da Informação (TI)	85
4.2.4	Capacidade Tecnológica	92

4.2.5	Capacidades de Administração	98
4.3	Respostas relativas ao tipo estratégico	106
4.4	Mapeamento das capacidades	116
4.4.1	Codificação das capacidades	117
4.4.2	Tabulação das capacidades	118
4.5	Mapeamento das tipologias	120
4.5.1	Codificação das tipologias	120
4.5.2	Tabulação das tipologias	123
4.5.3	Cruzamento dos resultados das capacidades com a tipologia	124
4.6	Análise dos dados pelo SPSS	125
4.6.1	Descrição estatística	125
4.6.2	Teste de Kruskal-Wallis	126
4.6.3	Teste de mediana	128
4.6.4	Teste de Jonckheere–Terpstra	129
4.7	Teste das Hipóteses	130
4.7.1	H1: Há relação entre as capacidades tecnológicas e tipo estratégico das organizações.	130
4.7.2	H2: Há relação entre as capacidades de tecnologia da informação e tipo estratégico das organizações.	131
4.7.3	H3: Há relação entre as capacidades de orientação ao mercado e tipo estratégico das organizações.	131
4.7.4	H4: Há relação entre as capacidades de marketing e tipo estratégico das organizações.	133
4.7.5	H5: Há relação entre as capacidades de administração e tipo estratégico das organizações.	133
4.8	Quadro resumo dos testes das hipóteses.....	134
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	135
	REFERÊNCIAS.....	139
	APÊNDICE.....	152
A.	Questionário	152

1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento de estudos sobre Empresas Nascentes de Base Tecnológicas (ENBT) é de evidente relevância, vez que desempenham um importante papel para a economia do país, pois, conforme a Serasa Experian¹ (2014), por meio de seus indicadores (demandas de mercado, crédito, atividade econômica, etc.), tal segmento destas empresas movimentaram em 2012 cerca de 2 bilhões de reais no Brasil.

Grande parte delas surgem com a expectativa de que, a partir da inovações tecnológicas que desenvolvem, possam vir a contribuir com produtos e serviços mais inovadores (BENFICA; DE FARIA, 2013) e capazes de gerar melhorias às pessoas. Isso, a partir de uma baixa alocação de recursos, para alavancar possibilidades de comercialização (BLANK, 2006).

Nesse sentido, a definição ENBT (ou *startups*) consiste em empresas em formação criadas para ser inovadoras, para desenvolver produtos ou serviços que adotam conteúdo tecnológico ou elementos de inovação, em que seu modelo de negócio seja facilmente reproduzível e escalável (possibilidade de seu produto seja multiplicado a baixo custo), cujo conhecimento é o seu principal insumo para produção (ABS, 2013; BENFICA; DE FARIA, 2013; FERNANDES et al., 2014; FERRO; TORKOMIAN, 1988; GARNICA; JUGENS, 2009; MARCOVITCH; SANTOS; DUTRA, 1986).

A expressão Empresas Nascentes de Base Tecnológica – ENBT ou simplesmente de Empresas de Base Tecnológica – EBT, é associada ao termo *Start-up*, sendo, este último, o termo na língua inglesa usualmente empregado. Visando adotar um termo único e que sintetize o contexto deste, é adotado o termo ENBT no decorrer deste estudo.

Marcovitch, Santos e Dutra (1986, p. 4) conceituam EBNT como as "empresas de alta tecnologia são aquelas criadas para fabricar produtos ou serviços

¹ N.A: A Serasa Experian é uma empresa oferece ao mercado dados e ferramentas de análise para análise de créditos ("Serasa Experian", 2014).

que utilizam alto conteúdo tecnológico". Tais empresas possuem características de serem inovadoras, embora ainda estejam em formação, cuja consolidação ainda poderá ocorrer (BENFICA; DE FARIA, 2013; FERNANDES et al., 2014), a partir de uma estrutura ágil e flexível.

Ponto crucial a isso está na adoção de estratégias inovadoras que realizam, vez que é uma condição básica para as empresas nascentes terem sucesso em seus segmentos em face de desvantagens de recursos que detém; e, na busca dos seus objetivos, adotam estratégias para tal e estas envolvem a utilização de recursos internos para explorar as oportunidades do ambiente externo (CAPALONGA; DIEHL; MESQUITA ZANINI, 2014; HAMEL, 1998).

As ENBT apresentam capacidade de disponibilizar o produto de uma forma rápida, por meio de uma acelerada penetração no mercado, vez que a alocação de recursos necessários possibilita a expansão do negócio de modo exponencial, além de uma possibilidade de expansão e crescimento de suas estratégias (BLANK, 2006).

Nesse sentido, a partir da perspectiva da Visão Baseada em Recursos (VBR), que destaca que as corporações podem alcançar a vantagem competitiva por meio da alocação de um conjunto de recursos buscando um desempenho superior em longo prazo (BARNEY, 1991), ao considerar os recursos organizacionais como a fonte de sobrevivência e possível expansão de uma ENBT, é proposta a pesquisa visando analisar como tais recursos levam à capacidades organizacionais e a relação destas com a tipologia estratégica de Miles e Snow (M&S).

Importante considerar que este trabalho surge da proposta apresentada por Ribeiro (2010) que trata da tipologia estratégica de Miles e Snow (M&S) e a Visão Baseada em Recursos (VBR) aplicados no setor varejista de material de construção. Com isso, é realizada uma replicação do citado trabalho, porém com foco nas ENBT.

Diante desses aspectos, para o desenvolvimento desse trabalho, são propostos o problema de pesquisa, bem como os objetivos geral e específicos, conforme podem ser verificados a seguir.

1.1 Problema de pesquisa

Qual a relação entre as capacidades organizacionais das ENBT, segundo o modelo de Desarbo (2005), e a tipologia estratégica destas, segundo Miles e Snow (2003).

1.2 Objetivo Geral

Verificar a relação entre as capacidades organizacionais e o tipo estratégico das Empresas Nascentes de Base Tecnológica (ENBT).

1.3 Objetivos Específicos

- Identificar as capacidades organizacionais das ENBT com base na visão de Desarbo (2005);
- Identificar o tipo estratégico das ENBT segundo Miles e Snow (2003).
- Relacionar as capacidades organizacionais das ENBT ao tipo estratégico.
- Verificar a relação das capacidades organizacionais das ENBT ao tipo estratégico.

1.4 Justificativa teórica e prática da Pesquisa

O desenvolver de uma pesquisa em Empresas Nascentes de Base Tecnológica (ENBT) propicia o entendimento da relação que desenvolvem frente a aspectos como a inovação, a tecnologia e adoção de recursos levem estas empresas a se desenvolverem e, até mesmo, alcancarem uma vantagem competitiva frente ao seu mercado. Isso, para Besant e Tidd (2009), ocorre pela capacidade de uma empresa em substituir seus produtos frequentemente e com versões melhoradas a partir da correta alocação de recursos e mobilização de conhecimento, habilidades tecnológicas e experiência.

Ressalta-se que as ENBT consistem em empresas de base tecnológica capazes de atuar em condições de incerteza, e que possuem elementos de inovação em suas sistemáticas (ABS, 2013), além de possuírem característica de

serem inovadoras, conforme afirmam Benfica e Faria (2013). Importante também que, segundo Fernandes *et al.* (2014, p. 9), “o termo empresa nascente refere-se a empreendimentos ainda em formação, e nova empresa quando há efetivamente a concretização e posterior consolidação do negócio nascente”.

A partir desses aspectos, tem-se que, embora haja diversificada literatura científica sobre as estratégias das empresas de grande a pequeno porte, poucos são os estudos específicos a respeito das ENBT, algo evidenciado a partir de um levantamento feito em bases de dados científicos para esse estudo.

Esse levantamento iniciou-se pela pesquisa por trabalhos constantes nos anais dos eventos da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ANPAD, sendo que os critérios utilizados foram os termos *Start-up*, *Startup*, empresas emergentes, base tecnológica, ENBT ou EBT, que estivessem presentes no título, resumo ou no campo de palavras-chave dos estudos.

Desse primeiro levantamento foram identificados 12 artigos. A partir disso, os artigos que foram localizados por estes critérios foram analisados para constatar se os respectivos textos tratavam o tema como foco e se encontravam no contexto apresentado como definições das ENBT anteriormente apresentadas neste trabalho. Nesta configuração somente foram localizados três artigos científicos.

Em complementação, considerando-se os mesmo critérios de busca, ampliou-se para periódicos científicos brasileiros de estratos A1 e A2 da classificação CAPES (2014) nas áreas de Administração, Ciências Contábeis e Turismo em periódicos brasileiros. Nestes critérios não foram localizados periódicos A1, mas somente A2. A partir disso, foram localizados mais sete artigos e, em casos em que um mesmo artigo foi relacionado tanto em um evento quanto em um periódico, fato ocorrido em três casos, foram eliminadas as duplicidades e considerada a referência do periódico.

O Quadro 1-1, abaixo, apresenta os dez estudos identificados.

TÍTULO	AUTOR	MEIO DE PUBLICAÇÃO
Fatores de localização de incubadoras e empreendimentos de alta tecnologia	Barquette (2002)	RAE
Interação e cooperação de empresas incubadas de base tecnológica: uma análise diante do novo paradigma de inovação	Iacono, Almeida e Nagano (2012)	RAP
Fontes de Financiamento à Inovação: Incentivos e Óbices às Micro e Pequenas Empresas–Estudo de Casos Múltiplos no Estado do Paraná	Maçaneiro e Cherobim (2011)	O&S
Um enfoque sobre a Lei de Inovação Tecnológica do Brasil	Matias-Pereira e Kruglianskas (2005)	RAP
Internacionalização Acelerada de Empresas de Base Tecnológica: o Caso das Born Globais Brasileiras	Ribeiro, Oliveira Jr e Borini (2012)	RAC
Start-Ups de Base Tecnológica: a Capacitação dos Empreendedores-Pesquisadores	Santarita, Baêta-Lara e Baêta (2006)	ANPAD
Gestão de pequenas e médias empresas de base tecnológica	Tornieri (2010)	RAC
A institucionalização das estratégias de negócios: o caso das start-ups na internet brasileira em uma perspectiva construtivista	Vasconcelos (2004)	RAC
Processos de Aprendizagem e Suas Implicações para Atividades Inovadoras: Evidências de uma Empresa Recém-Graduada (Start-Up) e de Outra Consolidada	Werneck <i>et al.</i> (2004)	ANPAD
Estratégia e monitoramento em empresas startup de tecnologia – um estudo de caso	Xavier e Cancellier (2008)	ANPAD

QUADRO 1-1 - ARTIGOS SELECIONADOS.
FONTE: O AUTOR (2014)

Como análise destes resultados, foi constatado um nível muito baixo em termos quantitativos de trabalhos científicos em consonância com o tema das ENBTs. Diante disso, foi ampliada a busca para os demais estratos. Desta foram identificados 27 trabalhos, relacionados conforme Quadro 1-2.

AUTOR/ DATA	TÍTULO
(ANDRADE JUNIOR, 2014)	Modelo de avaliação e superação das dificuldades de empresas de base tecnológica em incubadoras
(BENFICA; DE FARIA, 2013)	Proposta de requisitos para um sistema de informação para a gestão do conhecimento em empresas nascentes de base tecnológica

AUTOR/ DATA	TÍTULO
(BIGNETTI, 2002)	O processo de inovação em empresas intensivas em conhecimento
(BUENO; DOMINGUES, 2011)	Estratégias de internacionalização de empresas emergentes: um estudo comparativo de casos Brasileiros
(FARIAS et al., 2014)	Estratégias de financiamento à inovação em empresas de base tecnológica: considerações a partir de um caso da incubadora da universidade estadual de Londrina
(FERNANDES et al., 2014)	Contribuições ao processo de planejamento de negócio para geração de empresas de base tecnológica de origem acadêmica
(FERRO; TORKOMIAN, 1988)	Criação de pequenas empresas de alta tecnologia
(FIATES; SERRA; FERREIRA, 2008)	Ambiente Interno de Inovação: Um Estudo em Empresas de Base Tecnológica
(GALLON; ENSSLIN; SILVEIRA, 2009)	Rede de relacionamentos em pequenas empresas de base tecnológica (EBTS) incubadas: um estudo da sua importância para o desempenho organizacional na percepção dos empreendedores
(GARNICA; JUGENS, 2009)	Estímulo à inovação em empresas de base tecnológica de pequeno porte: uma análise da lei federal brasileira de inovação
(GUIMARÃES et al., 2013)	The Permanent Challenge of Innovative Companies: The Application Of Business Model Generation And Customer Development Taxonomies To A Brazilian Startup
(IACONO; NAGANO, 2014)	Gestão da inovação em empresas nascentes de base tecnológica: evidências em uma incubadora de empresas no Brasil
(MARCOVITCH; SANTOS; DUTRA, 1986)	Criação de empresas com tecnologias avançadas: as experiências do PACTo/IA-FEA-USP
(MENCK; OLIVEIRA FILHO, 2009)	Alternativas de implantação para novas empresas de base tecnológica
(MEDEIROS BEZERRA; MEDEIROS JÚNIOR; MORENO AÑEZ, 2012)	Análise da dinâmica da difusão da inovação em uma startup de internet com base no modelo Bass DiffusionX
(MENCK; OLIVEIRA FILHO, 2009)	Alternativas de implantação para novas empresas de base tecnológica
(MENDONÇA, 2008)	A política de inovação no Brasil e seus impactos sobre as estratégias de desenvolvimento tecnológico empresarial
(MINEIRO, 2011)	Integração de gestão do desenvolvimento de produtos e gestão do design em empresas nascentes de base tecnológica
(MORAES et al., 2012)	Empreendedorismo Start Up: um Estudo de Caso em uma Empresa de Tecnologia no Estado do Pará
(NARDES; MIRANDA, 2014)	Lean Starup e Canvas: Uma proposta de metodologia para startups

AUTOR/ DATA	TÍTULO
(OLIVEIRA, 2003)	O papel da inovação no processo da estratégia: uma pesquisa qualitativa em empresas emergentes de base tecnológica
(PEREIRA; DINIZ; RESENDE, 2010)	Elementos conceituais de empresas nascentes de base tecnológica de origem acadêmica: estudo de empresas originadas em uma universidade brasileira
(PINHO; CÔRTEZ; FERNANDES, 2002)	A fragilidade das empresas de base tecnológica em economias periféricas: uma interpretação baseada na experiência brasileira
(RIBEIRO SERRA et al., 2008)	A inovação numa empresa de base tecnológica: O caso da NEXXERA
(ROCHA, 2008)	Proposta de modelo de geração de valor substancial e estratégia de crescimento acelerado em startups
(SANTIAGO, 2011)	Captação de Recursos Financeiros Privados por Empresas Nascentes de Base Tecnológica: Estudo de Múltiplos Casos de Empresas Mineiras e Paulistas
(SANTIAGO et al., 2014)	Um framework de fatores e esforços determinantes para a captação de recursos financeiros por empresas nascentes de base tecnológica
(SANTOS; DIAS, 2013)	Gestão estratégica: a VBR para análise interna de empresas emergentes em mercados de alta tecnologia
(XAVIER; CANCELLIER, 2009)	Atividades de monitoramento em empresas de startup de base tecnológica na indústria do turismo

QUADRO 1-2 – TRABALHOS IDENTIFICADOS EM OUTROS ESTRATOS.
FONTE: O AUTOR (2014)

Destaca-se nestes levantamentos a não evidência de trabalhos que abordem as ENBT com comportamento estratégico.

A partir dessa constatação, foram levantados trabalhos que relacionassem as ENBTs com as tipologias de M&S, foco desta pesquisa, assim como evidenciado previamente por Sollosy (2013), cujos trabalhos consideram como principais estudos da aplicação de M&S que ilustram a influencia desta tipologia conforme apresentado no Quadro 1-3.

AUTOR	SEGMENTO CORPORATIVO DA PESQUISA	FOCO DA PESQUISA
Conant, Mokawa, e Varadarajan (1990)	Seguro de saúde	Desenvolve uma escala de operacionalização da tipologia estratégica Miles e Snow. Estuda a relação entre os tipos de competências estratégicas, característica de marketing e desempenho organizacional.

AUTOR	SEGMENTO CORPORATIVO DA PESQUISA	FOCO DA PESQUISA
Hambrick (1983)	Empresas de manufatura	Testes e estende a tipologia Miles e Snow, explorando a eficácia dos tipos estratégicos em diferentes ambientes. Além disso, examina as principais diferenças nos atributos da tipologia Defensivo e da prospector.
McDaniel e Kolari (1987)	Bancos e Serviços financeiros	Analisa a tipologia de Miles e Snow como uma relação à estratégia de marketing. Os resultados fornecem suporte a aplicabilidade da tipologia nestas estratégias de marketing.
McKee, Varadarajan and Pride (1989)	Bancos	Analisa a eficácia da tipologia de Miles e Snow considerando a estrutura de mercados dinâmicos e sua volatilidade.
Ruekert e Walker (1987)	Empresas de manufatura de grande porte	Analisa a extensão do conflito interdepartamental e as estruturas utilizadas para gerenciar e resolver conflitos entre marketing e P&D.
Shortell and Zajac (1990)	Hospitais	Examina a confiabilidade e validade de várias mensurações utilizadas para desenvolver os padrões da tipologia Miles e Snow.
Di Benedetto e Song (2003)	Empresas estatais	Examina a importância dos diferentes camadas das capacidades dos níveis corporativos em relação aos diferentes padrões dos tipos estratégicos Miles e Snow.
DeSarbo, Di Benedetto, Song e Sinha (2005)	Estudo teórico	Utiliza uma tipologia quantitativa para analisar as diferenças nas capacidades estratégicas, desempenho e fatores ambientais e como estes se relacionam com a tipologia de Miles e Snow.
DeSabo, Di Benedetto, Jedidi e Song (2006)	Não declarada	Utiliza um método de equações estruturais restritas para estimar empiricamente uma tipologia "ótima". Elas derivam de uma solução de quatro tipos mistos que melhoram a tipologia Miles e Snow em termos de ajuste estatístico.

QUADRO 1-3 - ALGUNS ESTUDOS SOBRE A TIPOLOGIA DE MILES E SNOW
 FONTE: ADAPTADO DE SOLLOSSY (2013, P. 2, TRADUÇÃO NOSSA)

O estudo de Sollossy (2013) indicado no quadro acima reflete apenas trabalhos sobre M&S em outros segmentos, porém nenhum no ambiente específico das ENBT. Ribeiro (2010) enfatiza também que não foram encontrados no Brasil estudos que relacionam a tipologia de M&S a Visão Baseada em Recursos (VBR).

Ampliando-se para um novo levantamento em bases de dados científicas, conforme os critérios indicados anteriormente, e agregando a tipologia de M&S, isto é, as palavras-chave "Miles e (and) Snow" ou "M&S", embora com 31 estudos

identificados, também não foram evidenciados estudos que desenvolvem tipologias específicas ao ambiente das ENBT.

Nesse sentido, a realização de um estudo relacionando este segmento com a tipologia de M&S pode vir a contribuir para uma correta alocação de recursos visando o desenvolvimento da organização em um determinado ambiente, algo que corrobora o porquê da justificativa teórica de que um estudo como esse seja realizado.

Tal alocação de recursos é pautada pelo conjunto de capacidades que uma organização possui, as quais, para Day (1990, p. 38, tradução nossa), relacionam-se “a um conjunto complexo de habilidades e conhecimento acumulados que permitem as empresas coordenar e fazer uso dos seus ativos”. Relacionado a isso, Desarbo *et al.* (2005) agrupam as capacidades corporativas em cinco categorias, capacidades de marketing, capacidades de orientação ao mercado, capacidades de tecnologia da informação, capacidades tecnológicas e capacidades de administração.

Então, de modo a justificar teoricamente a realização desse estudo, Vieira *et al.* (2012) explicitam que um fator fundamental para a continuidade e desenvolvimento do desempenho de uma organização é o arranjo desta com o seu ambiente, contudo, frente à indispensabilidade do controle para definição e adequação da estratégia e da sua capacidade organizacional, é fundamental para a corporação compreender os dispositivos que regulam este arranjo.

Nesse sentido, o entendimento desse arranjo da organização com seu ambiente e sua relação com as capacidades corporativas com tipologias estratégicas possibilita o entendimento das relações entre esses grupos e os seus respectivos desempenhos (BOTT; DA SILVA; SASSAKI, 2009), algo que também corrobora a justificativa teórica a ser desenvolvido este estudo, por meio da análise das ENBT a partir da tipologia de M&S.

Há estudos que relacionam as capacidades corporativas de empresas com tipologias estratégicas que descrevem o perfil e o comportamento corporativo frente ao seu ambiente, como por exemplo, os estudos de Conant e Mokwa e Varadarajan (1990); Gimenez *et al.* (1999); Di Benedetto e Song (2003); Blackmore e Nesbitt (2013); Capalonga, Diehl, Mesquita e Zanini (2014); Gnjidić (2014). Contudo estudos estes aplicados a empresas com características diversas das ENBT.

Desarbo *et al.* (2005), na pesquisa sobre a relação entre tipo estratégico, ambiente e capacidades, sugerem pesquisas futuras que estendam as descobertas deste estudo para outras culturas corporativas de forma a desenvolver hipóteses sobre negócios ou condições ambientais e culturais de outros países que afetariam as escolhas estratégicas, e assim, determinar se as empresas com melhor desempenho escolhem estratégias que se assemelham à tipologia estratégica M&S. A extensão neste trabalho para o contexto das ENBT permite ampliar a compreensão da cultura corporativa destas, assim como o proposto.

Para tal, é verificada a análise das ENBT com base no modelo de capacidades organizacionais de Desarbo *et al.* (2005) e a tipologia estratégica de Miles e Snow (M&S) que propõe diferenciar a estratégia adequada em relação ao respectivo ambiente e aprofundar os estudos da estratégia corporativa e da teoria das organizações. A compreensão destes mecanismos estratégicos fornece o desenvolvimento de práticas gerenciais para serem adotadas pelas corporações.

Importante destacar que a adoção da M&S em estudos e nas práticas corporativas tem sido aprofundada, aceita e submetida a inúmeros testes de validade em vários aspectos organizacionais, do mesmo modo que tem sido mais abrangente e consistente que outras tipologias, permitindo ainda, um estudo tanto em grandes quanto pequenas corporações (BOTT; DA SILVA; SASSAKI, 2009; HAMBRICK, 2003; SOLLOS, 2013). Sendo assim, como contribuição teórica, busca-se ampliar a base conceitual da gestão estratégica das ENBT e verificar se a tipologia de M&S reflete a realidade deste segmento.

Outro aspecto a se abordar é sobre a VBR e tipologia de M&S. O Quadro 1-4, elaborado por Ribeiro (2010), apresenta os resultados de estudos sobre as relações entre a RBV e a tipologia de M&S. Ribeiro (2010) ainda enfatiza que nenhum estudo dessa natureza foi encontrado no Brasil.

Autores	Objetivo	Método	Amostra	Resultados
Di Benedetto e Song (2003)	Investigar o relacionamento entre o tipo estratégico e as capacidades da empresa.	Survey	245 empresas chinesas	Os prospectores têm maior capacidade tecnológica e de tecnologia da informação, enquanto os defensores têm as maiores capacidades de marketing e de orientação ao mercado.

Autores	Objetivo	Método	Amostra	Resultados
Morgan, Strong e McGuinness (2003)	Examinar, empiricamente, as diferenças potenciais entre as empresas que possuem a estratégia competitiva do tipo estratégico e aquelas que possuem modelos estratégicos alternativos com respeito a suas posições de mercado.	Survey	149 empresas do Reino Unido	Prospectores têm maior capacidade de marketing do que os demais tipos estratégicos.
Desarbo <i>et al.</i> (2005)	Introduzir uma nova metodologia quantitativa para derivar empiricamente tipologias estratégicas em uma tentativa de resolver algumas das críticas à tipologia de Miles e Snow.	Survey	709 empresas da China, Japão e Estados Unidos	Os gerentes das empresas precisam considerar o ambiente e as capacidades quando desenvolvem a estratégia, pois há um claro relacionamento entre estas variáveis e o desempenho.
Aragón-Sánchez e Sánchez-Marín (2005)	Analisar a partir da RBV, as características da administração de pequenas e médias empresas da Espanha, de acordo com sua orientação estratégica e as consequências no desempenho do negócio.	Survey	1351 pequenas e médias empresas da Espanha	Prospectores são caracterizados por uma melhor posição tecnológica, maior inovação e maior uso de Tecnologias da Informação. Além disso, os prospectores preocupam-se mais com a administração de recursos humanos e gastam mais com treinamento.
Desarbo <i>et al.</i> (2006)	Derivar uma metodologia preditiva para descobrir tipologias estratégicas empiricamente dirigidas que podem fornecer benefícios tanto teóricos quanto gerenciais.	Survey	216 empresas	Prospectores têm as maiores capacidades tecnológicas e de tecnologia da informação que os outros tipos estratégicos. Entretanto os resultados não foram estatisticamente significativos. Já os defensores obtiveram as maiores médias nas capacidades de marketing e de orientação ao mercado. Porém, somente a capacidade de marketing obteve uma diferença significativa. Os reativos tiveram a maior média de capacidade de administração, porém o resultado não foi estatisticamente significativo.

Autores	Objetivo	Método	Amostra	Resultados
Song, Di Benedetto e Nason (2007)	Examinar a natureza do relacionamento entre as capacidades, o tipo estratégico e o desempenho financeiro	Focus Group e Survey	216 empresas de Ward's Business Directory e Directory of Corporate Affiliations	Prospectores têm maior capacidade tecnológica apenas em relação aos defensores. Já nas capacidades de tecnologia da informação, os prospectores superam os demais tipos estratégicos. Em relação às capacidades de marketing e de orientação ao mercado, os defensores têm as maiores capacidades. Entretanto, não há diferença significativa entre defensores e analistas, quando se trata de capacidades de orientação ao mercado.
Hughes e Morgan (2008)	Examinar o ajuste entre os recursos estratégicos de organizações de marketing e os tipos estratégicos para a realização de desempenho financeiro e de mercado superiores.	Survey	143 empresas de alta tecnologia do Reino Unido	O ajuste dos recursos estratégicos são críticos para o desempenho de defensores e analistas. O mesmo não foi encontrado para os prospectores.

QUADRO 1-4 - A VBR E TIPOLOGIA DE M&S
 FONTE: RIBEIRO (2010, P. 49)

Ribeiro (2010) aponta divergências nos resultados do quadro acima, entre o relacionamento dos recursos e as tipologias estratégicas de M&S, e indica a necessidade de mais pesquisas relacionadas, algo como a proposta neste estudo.

A importância das ENBT para a inovação e desenvolvimento tecnológico ocorre em virtude do fomento desses fatores, principalmente em mercados altamente competitivos. Tais empresas refletem a velocidades das mudanças tecnológicas e modelos de negócios dinâmicos (BLANK, 2006).

Com isso, gestores de empresas intensivas em conhecimento, que é o caso das ENBT, são constantemente desafiados a criar novos mercados e a descobrir novas oportunidades (BIGNETTI, 1999). Logo, como contribuição prática pode possibilitar que estes, ao conhecer melhor as capacidades e recursos necessários possam, em seu ambiente, avaliar a alocação dos recursos buscando maior eficiência nos processos corporativos e, sendo assim, contribuir para a capacitação mais sistêmica destes.

A busca por eficiência possibilita que as ENBT não apenas sobrevivam em

um mercado altamente competitivo, mas que consigam se desenvolver, isso porquê, por serem empreendimentos ainda nascentes, conforme (FERNANDES et al., 2014), devem desenvolver produtos e estratégias de comercialização capazes de serem implantadas comercialmente.

Sendo assim, reafirma-se o proposto do desenvolvimento e aplicação de uma pesquisa a partir do trabalho de Ribeiro (2010), que trata da tipologia estratégica e a visão baseada em recursos aplicados no setor varejista de material de construção. Porém, neste estudo proposto é abordado o contexto das ENBT em relação à tipologia de M&S, tendo em vista a maximização da alocação da eficiência dos recursos de tais corporações na busca de desenvolvimento tecnológico.

Com base nesses aspectos, propõe-se que este estudo possa levar a distintas percepções sobre as ENBT em relação ao ambiente a que pertencem, além de possibilitar o entendimento de uma distinta perspectiva de aplicação prática e conceitual da tipologia de M&S, além das capacidades corporativas de Desarbo *et al* (2005), as quais norteiam o desenvolvimento do trabalho, cuja estrutura é apresentada no item 1.5 (Estrutura do Trabalho).

1.5 Estrutura do Trabalho

ESTE ESTUDO ESTÁ ESTRUTURADO, A PARTIR DESTA INTRODUÇÃO E, EM SEGUIDA, PELA REVISÃO DA LITERATURA E TEORIA CIENTÍFICA ABORDADA, CONFORME DETALHADO NO ITEM **ERROR! REFERENCE SOURCE NOT FOUND.** (REFERENCIAL TEÓRICO). POSTERIORMENTE, SÃO ABORDADAS AS CONFORME ITEM 3 (METODOLOGIA). NA SEQUÊNCIA É APRESENTADA A RESULTADOS OBSERVADOS NA PESQUISA, CONFORME ITEM 3.6 (POPULAÇÃO E AMOSTRA). POR FIM SÃO ELABORADAS CONSIDERAÇÕES FINAIS NO ITEM **ERROR! REFERENCE SOURCE NOT FOUND.** (QUADRO 4-5 – RESUMO DO TESTE DAS HIPÓTESES

FONTE: O AUTOR

Considerações Finais).

Abaixo, na Figura 1-1, é apresentada esquematicamente a estrutura do trabalho.

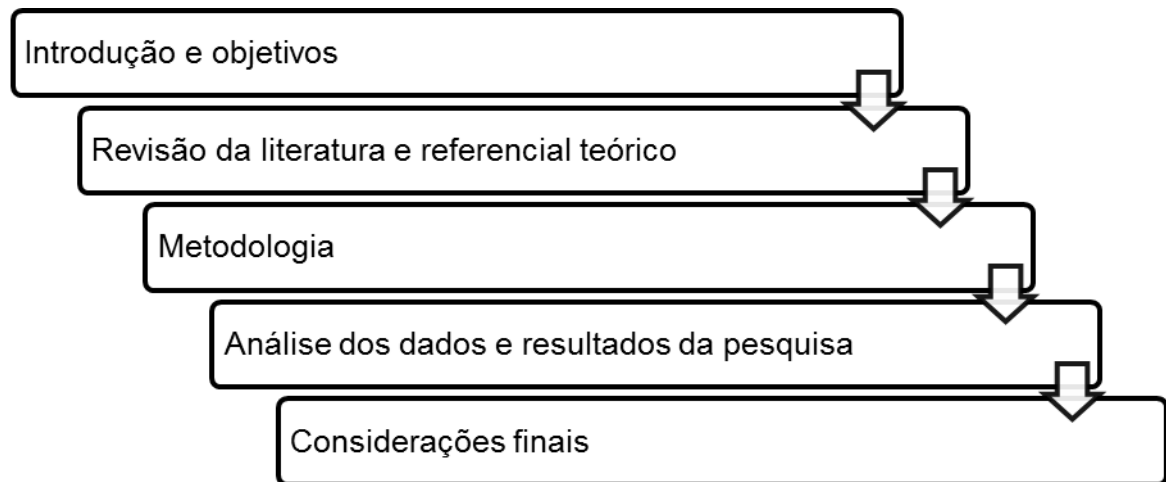


FIGURA 1-1 – ESTRUTURA DO TRABALHO
FONTE: O AUTOR

É importante salientar que a revisão da literatura teórica trata sobre as ENBT e sobre os construtos da tipologia de M&S, com enfoque na relação entre estes, isto é, a abordagem estratégica e as capacidades ligadas aos recursos corporativos de tais empresas, os quais servem de construtos desta pesquisa tendo como suporte teórico o inter-relacionamento destas com a VBR.

A pesquisa teve uma abordagem descritiva e transversal, quantitativa e como ferramenta de coleta de dados o uso de método *survey*. É realizada a replicação do estudo de Ribeiro (2010), isto é, foi utilizado o mesmo instrumento de coleta e hipóteses de pesquisa, conforme apresentado no **Error! Reference source not found..**

A coleta de dados ocorreu por meio de entidades que congregam as ENBT, tais como, aceleradoras, incubadoras e associações da cidade de Curitiba, embora tenha havido respondentes de outras cidades e regiões.

Na sequência foi realizada a análise dos dados, as inferências de sustentação (ou não) das hipóteses, bem como as considerações finais e sugestões de pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A pesquisa é sustentada pelo inter-relacionamento da teoria da Visão Baseada em Recursos e pelas competências essenciais e delimitada pelo ambiente das ENBT, a partir de dois construtos: 1) o tipo estratégico determinado pela tipologia de Miles e Snow e 2) as capacidades corporativas a partir do modelo de Desarbo (2005), conforme será explicitado a seguir.

2.1 A Visão Baseada em Recursos – VBR

A Visão Baseada em Recursos (VBR) considera que as corporações podem alcançar a vantagem competitiva por meio da alocação de um conjunto de recursos buscando um desempenho superior em longo prazo (BARNEY, 1991). Contudo, para esta vantagem ser sustentada em longo prazo e que a corporação seja capaz de se proteger quanto a imitações, transferência ou substituições de seus recursos, estes devem ser valiosos e raros (BARNEY, 1991).

O conceito de olhar para as empresas como um conjunto mais amplo de recursos vai de encontro ao trabalho de Penrose, a qual argumenta que o conjunto de recursos que uma organização possui e a maneira que são alocados é que determinam a competência da organização; é a partir da efetiva utilização de conhecimentos que uma firma possui que está a base para seu desenvolvimento.

Nesse sentido, Barney (1991) enfatiza que a vantagem corporativa pode ser sustentada por meio da implantação de estratégias corporativas que explorem suas forças internas fornecendo respostas às oportunidades ambientais, de forma que estas estratégias consigam neutralizar ameaças externas e paralelamente evitar as fraquezas internas. Barney (1991) parte de duas premissas e suas respectivas implicações, a) As empresas, mesmo considerando um mesmo segmento, podem ter visões heterogêneas em relação aos seus recursos estratégicos, b) Os recursos não são perfeitamente “móveis” entre as empresas. Logo, o conhecimento é a “chave” para sua evolução (PENROSE, 1959).

Barney (1991) considera ainda os recursos corporativos como ativos organizacionais, tais como sistemas e sistemáticas de informações, conhecimentos,

processos organizacionais, máquinas, equipamentos, pessoas, recursos financeiros, etc.. Para o autor, a partir destes pode-se permitir a que uma empresa conceba e implante estratégias que atuem sobre a sua eficiência e resultados. Mas alerta que nem todos os recursos disponíveis em uma dada corporação são estrategicamente relevantes, e inclusive podem até impedir a aplicação de certas estratégias.

Santos e Dias (SANTOS; DIAS, 2013) ainda destacam a questão dos recursos especificamente ligados à empresas emergentes e de dependência tecnológica.

Recursos são importantíssimos, não somente para o desenvolvimento de determinada tecnologia, mas, sobretudo para geração e sustentação de vantagem competitiva, uma vez que a geração de inovação envolve um conjunto de atributos com elevados níveis de complexidade e é importante que a organização obtenha recursos que a coloque pelo menos em par de igualdade com a concorrência, em outras palavras, garanta a paridade competitiva. Contudo, o desejável é que os conjuntos de recursos proporcionem a organização uma força distintiva no setor que atua. Esta análise torna-se fundamental para empresas emergentes, principalmente em mercados de alta tecnologia e inovação, cuja obsolescência de alguns recursos e capacidades ocorre com muita presteza (SANTOS; DIAS, 2013, p. 2).

Wernerfelt (1984) explora a aplicação e benefícios à análise da corporação a partir da visão sobre os seus recursos ao invés da visão sobre seus produtos. Neste conceito, tal autor aborda a opção de estratégia da criação de barreiras aos concorrentes a partir da posição dos seus recursos. Neste conceito, a especificação do perfil dos recursos possibilita identificar o posicionamento ideal frente ao mercado dos produtos, desta forma maximizando a relação entre rentabilidade e recursos e bem como as formas de gestão destes recursos na corporação ao longo do tempo. As proposições desta abordagem são sistematizadas na Figura 2-1.

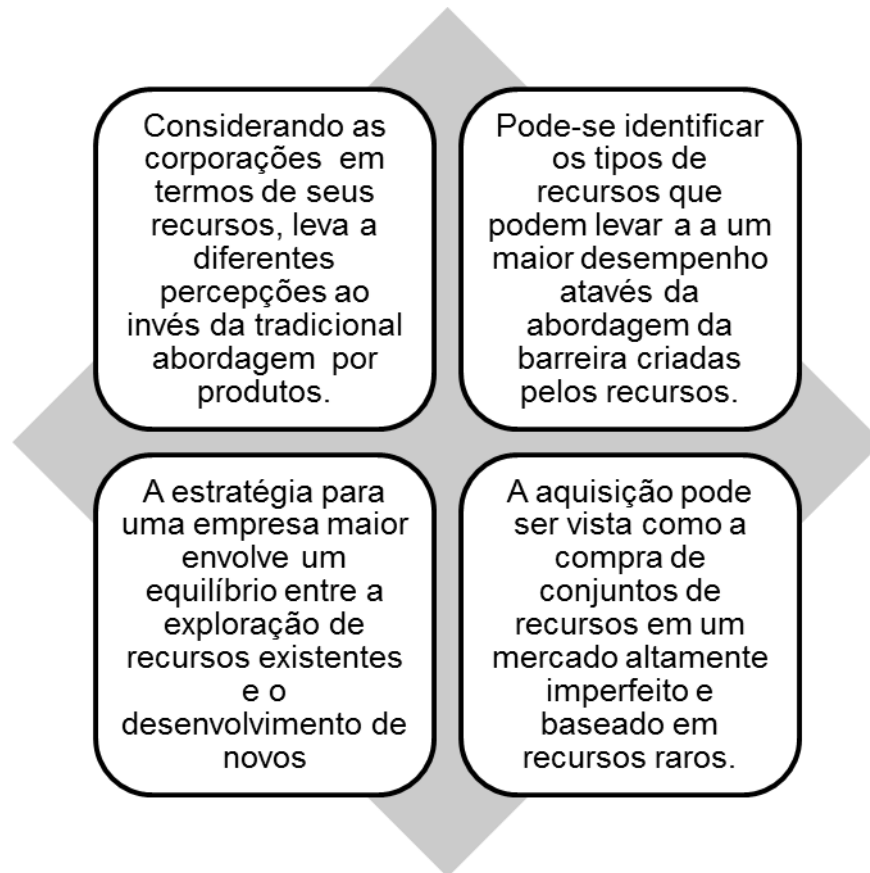


FIGURA 2-1 – PROPOSIÇÕES DE ABORDAGEM POR RECURSOS
 FONTE: ADAPTADO DE WERNERFELT (1984, P. 172)

Wernerfelt (1984) identifica que as barreiras criadas a partir dos recursos são definidas como parcialmente análogas às barreiras criadas por produtos. Embora reconheça na ocasião do seu estudo que há uma grande dificuldade em identificar os recursos que efetivamente contribuem para as capacidades corporativas, evidencia também que no caso dos produtos esta associação é muito mais evidente, ou ainda que esta dificuldade se estenda também a dificuldade de se combinar os perfis dos recursos com as capacidades corporativas, em especial das divisões operacionais.

A VBR pressupõe que os recursos e as capacidades são heterogêneos entre as corporações concorrentes e que essas diferenças podem ser de longa duração, e este pressuposto pode ajudar a explicar por que algumas organizações consistentemente superam outras. A partir desta perspectiva da VBR se pode analisar as fontes de vantagem competitiva sustentável (BARNEY, 2001a; MAHONEY; PANDIAN, 1992).

Ainda, definindo recurso e exemplos destes, tem-se Wernerfelt (1984).

qualquer coisa que pode ser pensada como uma força ou fraqueza de uma dada firma. Mais formalmente, os recursos de uma firma em dado período, poderiam ser definidos como aqueles ativos (tangíveis e intangíveis) que estão ligados semi-permanentemente à firma. Exemplos de recursos são: marcas, conhecimento particular de tecnologia, emprego de pessoal habilitado, contratos de negócio, maquinário, procedimentos eficientes, capital, etc. (WERNERFELT, 1984, p. 172, tradução nossa).

Contudo, mesmo com empregos destes recursos, não necessariamente serão uma fonte de vantagem competitiva, pois as organizações dependeram da alocação destes para a formação de competências essenciais (RIBEIRO; ROSSETTO; VERDINELLI, 2011).

Desde a publicação de Barney (1991), a VBR tornou-se uma perspectiva inicial para compreender as organizações, ou seja, neste período a VBR atingiu a maturidade como uma teoria efetiva (BARNEY; KETCHEN; WRIGHT, 2011).

Os trabalhos que se derivaram da VBR, coletivamente oferecem uma base para a expansão da teoria em novas direções. Barney aponta também novas oportunidades para revitalização da VBR e indica a possibilidade de expansão para seu desenvolvimento e revitalização (BARNEY; KETCHEN; WRIGHT, 2011).

O conhecimento e a compreensão dos recursos de uma organização podem determinar a conquista de bons resultados desta frente ao seu respectivo mercado. E a VBR provê possibilidades de análise do ambiente interno das ENBT visando novas perspectivas de atuação destas na pretensão de vantagens sustentadas (SANTOS; DIAS, 2013). Estes autores ainda resumem a relação da alocação dos recursos na busca de vantagem, das ENBT, frente aos seus concorrentes.

em mercados de alta tecnologia e de inovações, fica evidente que as inovações são corroboradas quando são úteis para o mercado e a sociedade, ocorrendo no ambiente organizacional, cujos recursos humanos, físicos, financeiros, organizacionais, informações, conhecimentos, entre outros, são essenciais para que uma empresa logre a vantagem competitiva (SANTOS; DIAS, 2013, p. 16).

Como muitas teorias, a VBR tem sofrido uma evolução que é espelhada em um ciclo de vida considerando a introdução, crescimento e maturidade (BARNEY; KETCHEN; WRIGHT, 2011). O Quadro 2-1, abaixo, apresenta as pesquisas no

desenvolvimento da VBR ao longo deste ciclo.

AUTOR	CONTRIBUIÇÃO
Estágio de Introdução	
(PENROSE, 1959)	Explorou como os recursos de uma empresa influenciam o seu crescimento e em particular, de como o crescimento é limitado quando os recursos alocados são inadequados.
(LIPPMAN; RUMELT, 1982)	Explicaram os conceitos ligados a recursos não pode ser imitados e ambiguidade causal. Estes conceitos se tornaram elementos centrais da VBR.
(WERNERFELT, 1984)	Enfatizou o foco nos recursos corporativos ao invés de em seus produtos. Criou o termo “Visão Baseada em Recursos”.
(BARNEY, 1986)	Teorizou sobre como a cultura organizacional pode ser uma fonte de vantagem competitiva.
(DIERICKX; COOL, 1989)	Desenvolveram a noção de que os recursos são especialmente úteis quando não há substitutos eficazes disponíveis.
(BARNEY, 1991)	Desenvolveu os princípios fundamentais da VBR, apresentou uma definição detalhada sobre recurso e de como um determinado conjunto de características o torna uma fonte de vantagem competitiva, ou seja, valioso, raro, inimitável, e insubstituível.
(HARRISON, 1991)	Evidenciou o valor dos recursos e a sinergia entre estes no contexto de diversificação.
(CASTANIAS, 1991)	Analisou o papel da alta direção como um recurso fundamental para a obtenção de vantagem competitiva sustentável.
(FIOL, 1991)	Propôs a identidade organizacional como uma competência essencial que leva à vantagem competitiva.
(CONNER, 1991)	Sobrepôs a VBR a economia organizacional visando demonstrar que a VBR fora desenvolvida como uma nova Teoria da Firma.

Estágio de Crescimento

(MAHONEY; PANDIAN, 1992)	Relacionaram a VBR com competências distintas como a economia organizacional e a teoria da organização industrial.
(KOGUT; ZANDER, 1992)	Introduziram o conceito de capacidades combinatórias e enfatizaram a importância do conhecimento como recurso.
(AMIT; SCHOEMAKER, 1993)	Dividiram o conceito de recursos em recursos e capacidades.
(PETERAF, 1993)	Delineou as condições da existência da vantagem competitiva.
(HART, 1995)	Introduziu e desenvolveu o conceito de “ <i>spin-off</i> ”, a partir da VBR. Conceito nominado de Visão Baseada de Recursos Naturais.
(GRANT, 1996)	Analisou e articulou a Visão Baseada no Conhecimento, a partir da VBR.

AUTOR	CONTRIBUIÇÃO
(MILLER; SHAMSIE, 1996)	Testaram a ligação do desempenho de recursos. Vencedores do prêmio de melhor artigo anual da <i>"Academy of Management Journal"</i> .
(CONNER; PRAHALAD, 1996)	Identificaram situações em que as aplicações com base nos argumentos de oportunismo e nos argumentos baseados no conhecimento podem levar a previsões opostas sobre a organização da atividade econômica.
(OLIVER, 1997)	Analizou sobre como o estudo conjunto da VBR e da teoria institucional pode melhor explicar a vantagem competitiva sustentada.
(TEECE; PISANO; SHUEN, 1997)	A partir da VBR, introduziram o conceito de Capacidades Dinâmicas e explicando a vantagem competitiva como decorrente da confluência dos ativos organizacionais, processos e caminhos evolutivos seguidos pela corporação.
(COFF, 1999)	Iniciou a discussão de como lucros excessivos derivados de recursos podem ser apropriados pelos intervenientes.

Estágio de Maturidade

(ALVAREZ; BUSENITZ, 2007)	Explicaram as contribuições da VBR para a pesquisa sobre empreendedorismo e associaram contribuições adicionais que poderiam ser feitas.
(BARNEY, 2001b; PRIEM; BUTLER, 2001a, 2001b)	Debateram a utilidade da VBR como uma teoria de estratégia organizacional.
(WRIGHT; DUNFORD; SNELL, 2001)	Explicaram as contribuições da VBR para a pesquisa de gestão de recursos humanos.
(BARNEY; WRIGHT; KETCHEN, 2001)	Identificaram o impacto da VBR sobre outros temas corporativos.
(MAKADOK; BARNEY, 2001)	Desenvolveram os conceitos de como as empresas de Tecnologia da Informação devem enfatizar recursos escassos.
(MAKADOK, 2001)	Sintetizou as ideias de lucros excessivos abordados pela VBR e pelas capacidades dinâmicas.
(LIPPMAN; RUMELT, 1982)	Iniciaram a discussão sobre fundamentos da VBR pela introdução da perspectiva de pagamentos.
(IRELAND, R. DUANE, HITT, MICHAEL A., SIRMON, 2003)	Introduziram estratégias de empreendedorismo abordando os recursos necessários para explorar as oportunidades de crescimento, a fim de criar e sustentar uma vantagem competitiva.
(WINTER, 2003)	Introduziu e explicou o conceito de capacidades de ordem superior.

AUTOR	CONTRIBUIÇÃO
(GAVETTI, 2005)	Desenvolveu a teoria sobre os micro fundamentos das capacidades dinâmicas por meio da ênfase nos papéis da cognição e hierarquia.
(FOSS; FOSS, 2005)	Desenvolveram conceitos ligando a VBR a teoria do direito de propriedade.
(TEECE, 2007)	Especificou a natureza dos fundamentos das capacidades necessárias para manter um desempenho superior corporativo em uma economia aberta.
(SIRMON; HITT; IRELAND, 2007)	Desenvolveram a teoria sobre processos pouco explorados (“ <i>black box</i> ”) sob a perspectiva de recursos de um lado e de rentabilidade superior de outro.
(ARMSTRONG; SHIMIZU, 2007)	Revisaram e criticaram os métodos de pesquisa utilizados na VBR.
(CROOK <i>et al.</i> , 2008)	Utilizaram análises de meta dados para estabelecer que os recursos estratégicos explicam uma significativa parte da variação no desempenho por meio de das evidências existentes.
(KRAAIJENBRINK; SPENDER; GROEN, 2010)	Consideraram as proeminentes críticas à VBR.

QUADRO 2-1 - O CICLO DE VIDA DA VBR POR MEIO DOS PRINCIPAIS ESTUDOS
 FONTE: BARNEY, KETCHEN E WRIGHT (2011, P. 3, TRADUÇÃO NOSSA)

A partir da análise dos trabalhos apresentados no quadro acima, Barney, Ketchen e Wright (2011) identificam que embora como Penrose (1959), e alguns outros trabalhos seminais, já estudavam a importância dos recursos organizacionais a VBR somente começou a tomar forma a partir da década de 80 com foco no ambiente externo.

O decorrer da década de 90 marca a mudança no ciclo de vida da VBR de uma fase de introdução para uma fase de crescimento, fase esta de intensa produção de estudos da VBR relacionada a estratégias de gestão e disciplinas correlatas (BARNEY; KETCHEN; WRIGHT, 2011).

Em 2011 a VBR já era relevante o suficiente para levantar fortes críticas (BARNEY; KETCHEN; WRIGHT, 2011), neste mesmo ano foi publicado o estudo A VBR: 10 anos depois de 1991 (BARNEY; WRIGHT; KETCHEN, 2001), este estudo revisitou artigos anteriores a luz do crescimento da VBR (BARNEY; KETCHEN; WRIGHT, 2011).

A evolução da VBR refletida no ciclo de vida apresentado faz com que a VBR

seja uma teoria amplamente reconhecida e totalmente capaz de para descrever e explicar os relacionamentos organizacionais (BARNEY; KETCHEN; WRIGHT, 2011).

Desta forma, a partir desta evolução a VBR tem a consistência necessária para sustentar teoricamente este trabalho.

2.2 As Empresas Nascentes de Base Tecnológica (ENBT)

A definição das ENBT no Brasil, segundo Garnica e Jugens (2009), ocorreu apenas a partir da década de 80, período a partir do qual esse tipo de empresa começou a surgir. Estas têm como característica o potencial de ser inovadora, embora sejam empreendimentos ainda em formação, cuja consolidação poderá vir a ocorrer futuramente (BENFICA; DE FARIA, 2013; FERNANDES et al., 2014).

Aliado a essa ideia, Marcovitch, Santos e Dutra (1986, p. 4) as definem como "empresas de alta tecnologia são aquelas criadas para fabricar produtos ou serviços que utilizam alto conteúdo tecnológico". Contudo, para Ferro e Torkomian (1988), não é uma definição tão objetiva, visto as dificuldades de estabelecer os critérios para tal, pois atribuir o conceito a noção de "alta tecnologia" seria prematuro considerando as empresas que não detêm tão alta tecnologia, o que levaria a uma hierarquização de tecnologias distintas.

Ferro e Torkomian (1988, p. 2) reforçam que "ao nos referirmos à alta tecnologia estamos tratando, na verdade, de novas tecnologias não existentes anteriormente, evitando um juízo de valor desnecessário implícito nesse termo". Estes autores também situam a tecnologia no tempo e no espaço, justamente pela dinâmica das transformações serem intensas e levando-se em conta situar geograficamente a atuação dos segmentos tecnológicos, visto que estes podem variar seu foco dependendo da abordagem de "alta tecnologia".

Tal fato pode advir vez que o conhecimento é o principal insumo das ENBT, tendo em vista que se apóiam na inovação e dependem de esforços tecnológicos para a alavancagem da competitividade, a qual tem no desenvolvimento e implantação de novos produtos uma importante estratégia (GARNICA; JUGENS, 2009), vez que a capacidade de evolução de uma organização consiste na propriedade dos seus conhecimentos desenvolvidos (PENROSE, 1959).

Outra definição das ENBT é a da Associação Brasileira de Startups – ABS (2013), no trabalho “O que é uma startup”, em que uma ENBT consiste em “uma empresa de base tecnológica, com um modelo de negócio² repetível e escalável, que possui elementos de inovação e trabalha em condições de extrema incerteza”. A partir dessas conceituações sobre as ENBT, neste trabalho, o conceito de ENBT considerado é o da ABS (2013), conceito este considerado como o mais pertinente ao foco desta pesquisa, e que pauta as análises propostas.

As ENBT são caracterizadas por um modelo de negócio que diverge das empresas tradicionais, visto que, neste último, os modelos de negócio já são consolidados no mercado, e o potencial de desenvolvimento deste segmento é mais previsível devido à consolidação dos mercados. Um exemplo está na Google, que tem seu modelo baseado na publicidade dirigida a partir de informações recolhidas dos próprios usuários (GONZALEZ, 2011).

Embora muitas vezes haja confusão entre as ENBT e pequenas empresas recém criadas, a maior diferença entre estes dois tipos está em seus objetivos principais. As pequenas empresas são impulsionadas por rentabilidade e almeja-se um valor estável no longo prazo, enquanto as ENBT estão focadas nas receitas superiores e amplo potencial de crescimento (BLANK; DORF, 2012).

Nesse sentido, Garnica e Jugens (2009) afirmam que os elementos de inovação são fatores determinantes para a sobrevivência empresarial das ENBT por meio da incorporação de inovações tecnológicas. Pinho, Cortês e Fernandes (2002) corroboram a importância crítica que a inovação assume nas estratégias competitivas e exige que uma maior parcela dos esforços e dos seus recursos seja alocada no desenvolvimento de tecnologia.

Esse desenvolvimento de tecnologia está vinculado aos processos de inovação que envolvem o aproveitamento de eventuais oportunidades para produtos, processos ou serviços novos, ou ainda melhorados. O desenvolvimento destes processos é baseado nas vantagens advindas do domínio tecnológico, assim

² Um modelo de negócio pode ser descrito como uma organização cria, entrega e captura valor do mercado onde atua (OSTERWALDER, 2004).

abordado por Pavitt (2004). A inovação é, portanto, essencialmente, um processo de correspondência e também é um ponto de diferença em relação a uma empresa tradicional. Destas últimas, nem todas necessitam de tal inovação para sua sobrevivência (SILVA *et al.*, 2003).

Segundo a FINEP (2000), devido às suas características, as ENBT são mais propensas a pertencerem ao segmento da Tecnologia da Informação, principalmente pela característica da escalabilidade, muito embora, conforme abordado pela Startup Brasil (2013), estas mesmas características possam estar presentes em outros segmentos.

2.3 A tipologia de Miles e Snow

Vários também são os fatores ambientais como a concorrência local e internacional, fatores econômicos, avanços tecnológicos, regulamentação e desregulamentações, o que faz com que a grande dificuldade seja dar sentido a esta diversidade (SOLLOSY, 2013).

A necessidade de se adequar a estes fatores é que impulsionam a gestão estratégica e as organizações possuem uma grande heterogeneidade em relação às suas capacidades individuais, eficiência de como explorar seu negócio e o desempenho resultante. a adoção e implantação de uma estratégia organizacional deve considerar esta diversidade (SOLLOSY, 2013).

Sollosy (2013) aponta que tipologias em gestão estratégica são comuns e amplamente utilizadas para descrever as estratégias de negócios viáveis em diversos segmentos organizacionais. O autor identifica as tipologias predominantes, conforme Quadro 2-2 - Tipologias estratégicas predominantes

AUTOR	VARIÁVEL	CATEGORIA OU TIPOS
(MILES <i>et al.</i> , 1978)		<ul style="list-style-type: none"> • Defensivo • Prospector • Analítico • Reativo

AUTOR	VARIÁVEL	CATEGORIA OU TIPOS
(PORTER, 1980a, 1980b)	Estratégias genéricas	<ul style="list-style-type: none"> • Custo da liderança • Diferenciação • Foco
(ABELL, 1980)	Janelas estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> • Nova demanda primária • Nova tecnologia concorrente • Redefinição do mercado • Alterações de canal
(MILLER, 1992)	Gestalt de alto desempenho	<ul style="list-style-type: none"> • Artesão • Construtor • Pioneiro • Vendedor
(TREACY; WIERSEMA, 1995)	Liderança de mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Excelência operacional • Liderança de produto • Familiaridade com o cliente

QUADRO 2-2 - TIPOLOGIAS ESTRATÉGICAS PREDOMINANTES
 FONTE: SOLLOS Y (2013, P. 12, TRADUÇÃO E ADAPTAÇÃO NOSSA)

Capalonga *et al.* (2014) ampliam as tipologias a partir das abordagens estratégicas conforme identificadas no Quadro 2-3, abaixo.

ESTUDO	VARIÁVEL	PADRÕES	CARACTERÍSTICAS
(MILES <i>et al.</i> , 1978)	Tipologia Estratégica	Defensivo	Domínio estável, gama limitada de produtos, compete por custo baixo ou qualidade alta, eficiência superior, estrutura centralizada.
		Prospector	Campo turbulento, novos produtos buscando oportunidades de mercado, ambiente incerto, estrutura flexível.
		Analítico	Híbrida, produtos tradicionais, entrada em novos mercados depois viável, estrutura matricial.
		Reativo	Não possui uma estratégia coerente, a estrutura não se adequa ao propósito, economias de escala.
(PORTER, 1989)	Estratégias de Posicionamento	Diferenciação	Liderança “apenas” em alguns produtos leva a preços mais altos, ênfase no marketing e na pesquisa.
		Custos de Liderança	Preço baixo, foco no <i>market share</i> alto, produtos unificados, economias de escala.

ESTUDO	VARIÁVEL	PADRÕES	CARACTERÍSTICAS
		Foco	Foco no grupo definido de compradores, linha de produto ou mercado geográfico.
(HOFER; SCHENDEL, 1978) (GUPTA; GOVINDARAJAN, 1984)	Missão Estratégica	Construir	Aumentar o <i>market share</i> , capacidade de investimento, baixo <i>market share</i> relativo, alto crescimento da indústria.
		Manter	Mantendo seu <i>market share</i> , as melhorias de qualidade e as campanhas de marketing são cruciais para o sucesso; alto <i>market share</i> relativo e indústrias maduras.
		Colher	Maximizar o ganho no curto prazo, o investimento diminui rapidamente; alto <i>market share relative</i> , indústrias em declínio.
(BARNEY, 1991) (GRANT, 1992) (GRANT, 1991)	Visão Baseada em Recursos	Capital Físico	Inclui tecnologia, utensílios e equipamento na organização, sua localização geográfica e o acesso a matéria-prima.
		Capital Humano	Inclui treinamento, experiência, inteligência, relacionamentos e visões individuais dos empregados da organização.
		Capital Organizacional	Inclui a estrutura formal da organização, seu sistema de planejamento, controle e coordenação bem como relações informais entre seus diferentes grupos e entre a organização e seu ambiente.

QUADRO 2-3 - CLASSIFICAÇÃO DAS ABORDAGENS DA ESTRATÉGIA
 FONTE: CAPALONGA *et al.* (2014, P. 35)

Bott, da Silva e Sasaki (2009) abordam que a escolha uma de uma estratégia de resposta é determinante para a interação e relacionamento com as condições ambientais de dada corporação e desta forma gerando resultados positivos ou negativos. Estes autores consideram que para se obter o crescimento e saúde organizacional, as diferentes estratégias de respostas ao ambiente em que a corporação se encontra devem ser analisadas e optadas de acordo com a estratégia corporativa adotada.

Dentre tantas tipologias, conforme apresentadas nos quadros acima, nesta pesquisa a tipologia estratégica de Miles e Snow (2003) foi considerado devido a ser uma replicação do trabalho de Ribeiro (2010).

Miles e Snow (2003), por meio da análise das organizações, descrevem e determinam o processo de adaptação organizacional perante o ambiente em que se encontram, sendo que esta capacidade de adaptação é determinante para a

viabilidade destas organizações. Os autores enfatizam que o modo de interação com o ambiente fornece mecanismos por meio dos quais as organizações avaliam seus propósitos e o questionamento, verificação e redefinição desta interação é o que desenvolve e mantém mercados viáveis.

Miles e Snow (2003) discutem ainda que as organizações eficientes modificam constantemente e redefinem este mecanismo pelo rearranjo de suas estruturas de funções, relacionamentos e processos gerenciais. Isso porque, a flexibilidade de adaptação organizacional propicia a interação com o seu respectivo ambiente.

Miles e Snow (2003) também enfatizam que, para a maioria das organizações, o processo de adaptação às alterações ambientais é extremamente complexo e engloba vários níveis da organização e suas interdependências internas, sendo o readaptar-se algo imprescindível para a competitividade.

Desta forma estes autores propõe um modelo teórico para analisar uma corporação de forma holística em relação à sua capacidade de adaptação considerando o inter-relacionamento entre estratégia, estrutura e processo.

Miles e Snow (2003) subdividem o modelo teórico em dois segmentos, representados na Figura 2-2, um modelo de processo de adaptação no qual são especificadas as decisões estratégicas necessárias à organização para manter um alinhamento eficaz com seu ambiente e uma tipologia organizacional que retrata diferentes padrões de adaptação comportamental usado por organizações.

A tipologia de M&S tem sido um grande mecanismo nesta análise e é sensível a sua influência sobre as trajetórias de vários campos das ciências administrativas (SOLLOSY, 2013). O principal destaque do trabalho desses autores, frente aos demais, é que adotam uma abordagem de escolha estratégica que foca tanto a análise das forças e fraquezas internas de uma organização quanto o seu ambiente externo (SOLLOSY, 2013).

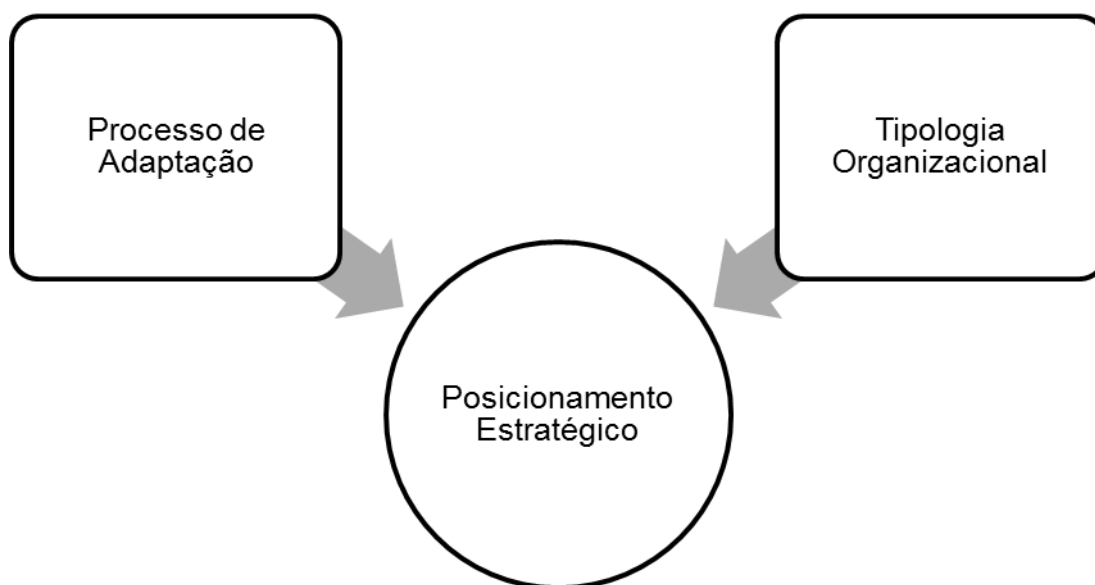


FIGURA 2-2 – MODELO DE TIPO ESTRATÉGICO DE MILES E SNOW
FONTE: O AUTOR

Miles e Snow apresentam quatro tipos estratégicos: Defensivo, prospector, analítico e reativo. Esta categorização reflete a percepção que os gestores de diferentes organizações têm do ambiente em que estão inseridas, e com base nesta percepção tomam decisões e fazem escolhas estratégicas (ROSSETTO; ROSSETTO, 2001).

A relação de como os gestores fazem as escolhas que compõem o seu domínio com a estratégia do negócio é um foco constante da pesquisa em administração. A tipologia de Miles e Snow tem sido um grande mecanismo nesta análise e é sensível a sua influência sobre as trajetórias de vários campos das ciências administrativas (SOLLOS, 2013). O Quadro 2-4 apresenta alguns dos principais estudos sobre a tipologia de Miles e Snow que ilustra a influência desta tipologia em outros estudos.

AUTOR	SEGMENTO CORPORATIVO DA PESQUISA	FOCO DA PESQUISA
Conant, Mokawa, e Varadarajan (1990)	Seguro de saúde	Desenvolve uma escala de operacionalização da tipologia estratégica Miles e Snow. Estuda a relação entre os tipos de competências estratégicas, características de marketing e desempenho organizacional.

AUTOR	SEGMENTO CORPORATIVO DA PESQUISA	FOCO DA PESQUISA
Hambrick (1983)	Empresas de manufatura	Testa e estende a tipologia Miles e Snow explorando a eficácia dos tipos estratégicos em diferentes ambientes. Além disso, examina as principais diferenças nos atributos da tipologia Defensivo e da Prospector.
McDaniel e Kolari (1987)	Bancos e Serviços financeiros	Analisa a tipologia de Miles e Snow como uma relação à estratégia de marketing. Os resultados fornecem suporte à aplicabilidade da tipologia nestas estratégias de marketing.
McKee, Varadarajan and Pride (1989)	Bancos	Analisa a eficácia da tipologia de Miles e Snow considerando a estrutura de mercados dinâmicos e sua volatilidade.
Ruekert e Walker (1987)	Empresas de manufatura de grande porte	Analisa a extensão do conflito interdepartamental e as estruturas utilizadas para gerenciar e resolver conflitos entre marketing e P&D.
Shortell and Zajac (1990)	Hospitais	Examina a confiabilidade e validade de várias mensurações utilizadas para desenvolver os padrões da tipologia Miles e Snow.
Di Benedetto e Song (2003)	Empresas estatais	Examina a importância dos diferentes camadas das capacidades dos níveis corporativos em relação aos diferentes padrões dos tipos estratégicos Miles e Snow.
DeSarbo, Di Benedetto, Song e Sinha (2005)	Estudo teórico	Utiliza uma tipologia quantitativa para analisar as diferenças nas capacidades estratégicas, desempenho e fatores ambientais e como estes se relacionam com a tipologia de Miles e Snow.
DeSabo, Di Benedetto, Jedidi e Song (2006)	Não declarada	Utiliza um método de equações estruturais restritas para estimar empiricamente uma tipologia "ótima". Elas derivam de uma solução de quatro tipos mistos que melhoram a tipologia Miles e Snow em termos de ajuste estatístico.
Ribeiro (2010)	Lojas de material de construção	Analisa o relacionamento dos recursos da organização ao seu comportamento estratégico.

QUADRO 2-4 - ESTUDOS SOBRE A TIPOLOGIA DE MILES E SNOW
 FONTE: ADAPTADO DE SOLLOS Y (2013, P. 2, TRADUÇÃO NOSSA)

2.3.1 O Ciclo adaptativo das corporações

O processo de adaptação, também chamado por Miles e Snow (2003) de ciclo adaptativo, consiste em uma abordagem de escolha de estratégias para o estudo das organizações. Os autores apontam que os defensores da abordagem da escolha estratégica, também por eles adotada, as definem por três aspectos, a

saber, o Problema Empreendedor, o Problema Administrativo e o Problema de Engenharia (MILES; SNOW, 2003), conforme ilustrado na figura Figura 2-3.

O objetivo do ciclo é resolver três problemas principais: As questões do domínio da empresa, as questões da tecnologia adotada e a estabilização da condição alcançada (BOTT; DA SILVA; SASSAKI, 2009).

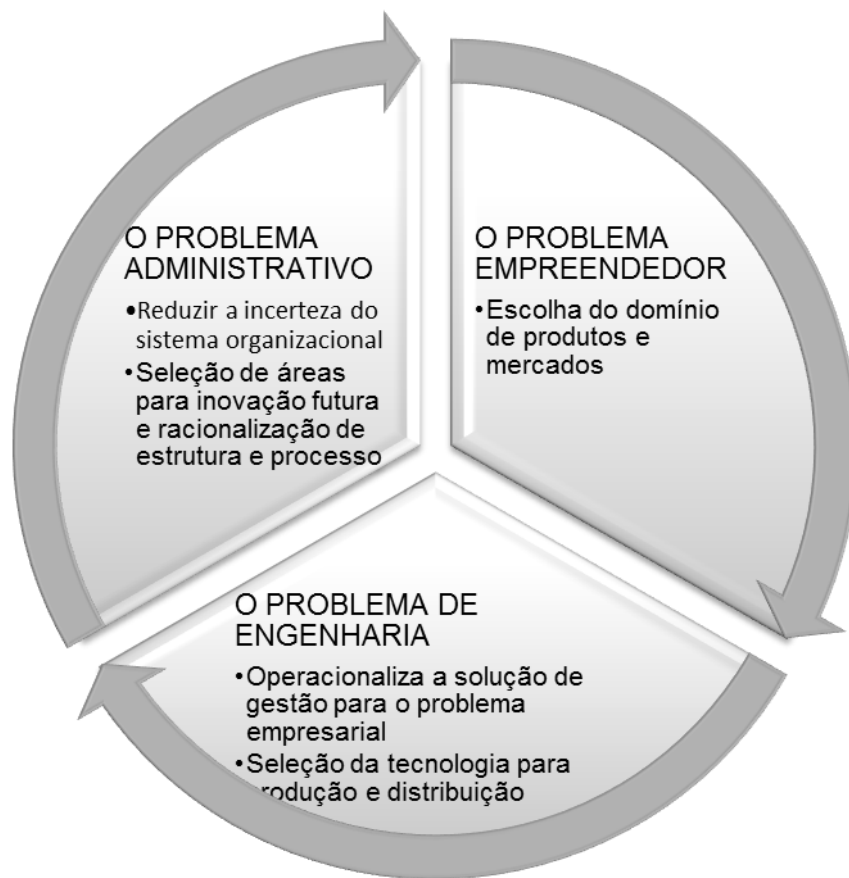


FIGURA 2-3 – O CICLO ADAPTATIVO
FONTE: ADAPTADO DE MILES E SNOW (2003, P. 24)

2.3.2 A tipologia Defensivo

É caracterizada pela busca de estabilidade da organização em relação ao seu ambiente. A estabilidade é a solução para o problema empreendedor (MILES; SNOW, 2003). O Quadro 2-5, abaixo, apresenta as características desta tipologia.

	PROBLEMA EMPREENDEDOR	PROBLEMA DE ENGENHARIA	PROBLEMA ADMINISTRATIVO
PROBLEMA	Como isolar uma parte do mercado para criar estabilidade a partir de um conjunto de produtos e clientes	Como produzir e distribuir produtos e serviços tão eficientemente quanto possível	Como manter um rigoroso controle da organização a fim de garantir eficiência
SOLUÇÃO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estreito e estável domínio 2. Manutenção agressiva do domínio (Ex.: Preços competitivos e excelente serviço ao cliente) 3. Tendência de ignorar desenvolvimentos externos ao domínio 4. Crescimento cauteloso e incremental, principalmente ao que se refere a penetração no mercado 5. Alguns desenvolvimentos de novos produtos, mas estreitamente relacionada com os produtos ou serviços já existentes 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tecnologia eficiente em termos de custo. 2. Tecnologia de único direcionamento 3. Tendência para integração vertical 4. Melhorias contínuas em tecnologia visando a eficiência 	<ol style="list-style-type: none"> 1. A coalizão dominante é mantida pelos membros da área de finanças e produção 2. Planejamento é dentro para fora e dominado por controle. 3. Planejamento é intensivo e orientado pelo custo. Finalizado antes de ações serem tomadas. 4. Tendência para a estrutura funcional com ampla divisão do trabalho e elevado grau de formalização 5. Controle centralizado e sistema de informação de longo ciclo e verticalizado 6. Mecanismos de coordenação simplificados e os conflitos são resolvidos por meio dos canais hierárquicos 7. O desempenho organizacional é medido em comparação como os exercícios anteriores e sistema de avaliação de desempenho privilegia a produção e finanças
ÔNUS E BÔNUS	É difícil para os concorrentes afetar a organização no seu nicho de mercado, mas uma grande mudança no mercado poderia ameaçar a sua sobrevivência.	A eficiência tecnológica é fundamental para o desempenho organizacional, mas o intensivo investimento nesta área requer grandes esforços para a organização permanecer atualizada e manter a previsibilidade em longo prazo.	O sistema administrativo é idealmente adequado para manter a estabilidade e eficiência, mas não é exatamente adequado para localizar e responder oportunidades do mercado ou a novos produtos.

QUADRO 2-5 - CARACTERÍSTICAS DA TIPOLOGIA DEFENSIVO
 FONTE: MILES E SNOW (2003, P. 48, TRADUÇÃO NOSSA).

Considerando os problemas e as soluções apresentadas acima, as corporações que apresentam características da tipologia Defensivo, possuem um forte domínio do seu produto em relação ao mercado. Sua alta gerencia é focada e limitada na área de operações e concentra-se somente no desenvolvimento da

eficiência dessas operações já existentes, o que faz com que não procurem oportunidades fora deste foco. (MILES; SNOW, 2003).

Este foco faz com que as corporações que pertencem a esta tipologia, raramente necessitem efetuar modificações relevantes na sua estrutura, operações e tecnologia (MILES; SNOW, 2003).

2.3.3 A tipologia Prospectora

De muitas maneiras, organizações Prospectoras respondem ao ambiente de forma oposta das organizações Defensivos, contudo, ambas têm em comum o alto grau de consciência entre as soluções para os três tipos de problemas apresentados (MILES; SNOW, 2003).

Os prospectores fomentam um ambiente mais dinâmico que outros tipos de organização do mesmo segmento. O grande diferencial do prospector é a capacidade de encontrar e explorar novos produtos e oportunidades de mercado, para este tipo de organização, tão ou mais importante do que a rentabilidade é a reputação de organização inovadora (MILES; SNOW, 2003).

O Quadro 2-6, abaixo, apresenta as características desta tipologia.

	PROBLEMA EMPREENDEDOR	PROBLEMA DE ENGENHARIA	PROBLEMA ADMINISTRATIVO
PROBLEMA	Como identificar e explorar novos produtos e novas oportunidades de mercado	Como evitar comprometimento de longo prazo com um único processo tecnológico	Como facilitar e coordenar diversas operações
SOLUÇÃO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Amplo e contínuo desenvolvimento do domínio 2. Monitoramento abrangente das condições ambientais e de eventos 3. Cria mudanças em seu segmento 4. Crescimento por meio dos produtos e do desenvolvimento do mercado 5. O crescimento pode ocorrer abruptamente. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tecnologias experimentais e flexíveis 2. Tecnologias múltiplas 3. Baixo grau de rotinas estabelecidas e de mecanização. A tecnologia está incorporada nas pessoas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. A coalizão dominante é mantida pelos membros da área de marketing e P&D 2. A coalizão dominante é ampla, diversa e transitória. 3. Principais gerentes podem ser contratados externamente ou mesmo promovidos internamente 4. O planejamento é abrangente, orientado ao problema e não pode ser finalizado antes das ações serem tomadas. 5. Tendência para estruturação do produto com baixa divisão do trabalho e baixo grau de formalização; 6. Controle descentralizado e sistema de informação de curto ciclo e horizontalizado; 7. Mecanismos de coordenação complexa e os conflitos são resolvidos por meio de integradores; 8. O desempenho organizacional é medido em comparação como aos principais concorrentes e o sistema de avaliação de desempenho privilegia o marketing e o P&D.
ÔNUS E BÔNUS	As inovações de produtos e do mercado protegem a organização das mudanças do ambiente, contudo, a organização corre o risco de obter baixa rentabilidade e superalocação de recursos.	A flexibilidade tecnológica permite uma rápida resposta às mudanças de domínio, mas a organização não pode desenvolver-se com máxima eficiência em seus produtos e em seus sistemas de distribuição devido as múltiplas tecnologias	Sistema administrativo é idealmente adequado para manter a flexibilidade e eficácia, mas pode ser subutilizado e os recursos mal utilizados

QUADRO 2-6 - CARACTERÍSTICAS DA TIPOLOGIA PROSPECTOR
FONTE: MILES E SNOW (2003, P. 66, TRADUÇÃO NOSSA)

Considerando os problemas e as soluções apresentadas acima, as

corporações que apresentam características da tipologia Prospectora, incessantemente procuram novas oportunidades em seu mercado e frequentemente, frente às mudanças deste mercado, testam possíveis respostas a estas (MILES; SNOW, 2003).

2.3.4 A tipologia Analítico

A tipologia Analítico é uma combinação entre a tipologia Defensivo e a Prospectora e representa uma alternativa viável para estas outras estratégias. Uma empresa pertencente a esta tipologia é uma organização que tenta minimizar o risco enquanto maximiza a oportunidade de lucro (MILES; SNOW, 2003). O Quadro 2-7, abaixo, apresenta as características desta tipologia:

	PROBLEMA EMPREENDEDOR	PROBLEMA DE ENGENHARIA	PROBLEMA ADMINISTRATIVO
PROBLEMA	Como identificar e explorar novas oportunidades de produtos e de mercados, mas mantendo simultaneamente uma base firme de produtos tradicionais e clientes.	Como ser eficiente na parte estável do domínio e flexível na parte de mudanças	Como diferenciar os processos e estrutura da organização para adequar tanto às áreas dinâmica e estável da operação
SOLUÇÃO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Domínio composto tanto buscando a estabilidade quanto a mudança 2. Mecanismos de monitoramento em sua maioria limitados à comercialização e algumas iniciativas de pesquisa e desenvolvimento 3. Crescimento constante por meio da penetração de mercado e no desenvolvimento de produtos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolvimento tecnológico tanto no componente estável quanto no flexível 2. Ampla influencia atribuída ao grupo de engenharia 3. Grau moderado de racionalidade técnica 	<ol style="list-style-type: none"> 1. A coalizão dominante é mantida pelos membros da área de marketing e engenharia. Mas acompanhado pela produção. 2. Planejamento intensivo entre o marketing e produção relativa a parcela estável do domínio; planejamento abrangente entre marketing, engenharia e produto 3. Fraca estrutura matricial, combinando ambas as divisões funcionais e grupos de produtos. 4. Controle moderadamente centralizado descentralizado e sistema de informação de ciclo e horizontal e vertical. 5. Mecanismos para coordenação extremamente complexos e dispendiosos. Resolução de conflitos por meio de gerentes de produtos, alguns por meio dos canais hierárquicos normais. 6. A avaliação de desempenho com base em eficácia e eficiência. Medidas a partir de marketing e engenharia

	PROBLEMA EMPREENDEDOR	PROBLEMA DE ENGENHARIA	PROBLEMA ADMINISTRATIVO
ÔNUS E BONUS	Baixo investimento em P&D, combinado com “imitação” bem sucedida de produtos e consequente minimização de riscos, minimiza o risco, contudo, o domínio deve otimizado entre estabilidade e flexibilidade.	Por meio da dupla abordagem tecnológica é possível a adoção de um domínio híbrido. Mas a tecnologia nunca será completamente eficaz ou eficiente.	Sistema administrativo ideal para equilibrar a estabilidade e flexibilidade, mas se este equilíbrio for perdido, pode ser difícil restaurar o equilíbrio.

QUADRO 2-7 - CARACTERÍSTICAS DA TIPOLOGIA ANALÍTICO
 FONTE: MILES E SNOW (2003, P. 79, TRADUÇÃO NOSSA)

Considerando os problemas e as soluções apresentadas acima, as corporações que apresentam características da tipologia Analítico, atuam tanto no domínio de produto quanto o de mercado, sendo o primeiro com um comportamento estável e o segundo em incessante estado de mudança (MILES; SNOW, 2003).

A alta administração acompanham de perto as novas ideias dos concorrentes e, quando identificadas, as promissoras são prontamente adotadas (MILES; SNOW, 2003).

2.3.5 A tipologia Reativo

Miles e Snow (2003) descrevem que tanto a tipologia Defensivo, Prospector e Analítico são proativas em relação ao seu respectivo ambiente, cada uma a sua maneira. A tipologia Reativo, por sua vez, apresenta um padrão de ajuste ao seu ambiente que é inconsistente e instável. Esta tipologia não utiliza adequadamente mecanismos de respostas ao ambiente, o que leva a um estado de instabilidade quase que permanentemente e, desta forma, como não reage adequadamente às mudanças e incertezas, a leva a apresentar resultados insatisfatórios.

Dentre as diversas razões que podem levar uma corporação a pertencer a esta tipologia, os autores destacam três principais aspectos, a saber: a) A alta direção não tem claramente articulada o planejamento estratégico corporativo e consequentemente não há uma declaração coesa da estratégia que se permeie na corporação; b) A instabilidade organizacional é causada pela falha ao moldar a estrutura e processos organizacionais de forma dissonante a uma determinada estratégia escolhida; c) A tendência da gestão de manter o mesmo relacionamento

entre estratégia e estrutura apesar das constantes e intensas nas condições do ambiente (MILES; SNOW, 2003).

Ainda, como alertam Miles e Snow (2003), a menos que uma organização exista em um ambiente extremamente protegido e estável, tal como um mercado monopolista ou um setor altamente regulado, não pode continuar a comportar-se como tipologia reativo indefinidamente. Em algum momento, a corporação deve uma estratégia mais consistente e estável, seja a tipologia Defensivo, prospector ou analítico.

As corporações que apresentam características da tipologia Reativo, não possuem uma relação eficaz e consistente entre a sua estratégia e a sua estrutura. E dificilmente efetuam qualquer tipo de ajuste a menos que sejam fortemente influenciadas pelo ambiente (MILES; SNOW, 2003).

A alta administração consegue perceber as alterações no ambiente, contudo são incapazes de fornecer uma resposta eficaz e efetiva (MILES; SNOW, 2003).

2.3.6 Dimensões do Ciclo Adaptativo e Características dos Tipos Estratégicos

Outra forma de sistematizar a tipologia é por meio da abordagem por meio de dimensões, que fornece uma síntese entre os tipos e elaborada por Conant; Mokwa; Varadarajan (1990).

O Quadro 2-8 apresenta um resumo da tipologia de M&S com as dimensões.

Componentes do Ciclo Adaptativo	Dimensões	Defensiva	Prospectora	Analítica	Reativa
Problema Empreendedor e Soluções	Domínio de produtos e mercados	Estreito e cuidadosament e focado	Amplo e em expansão contínua	Segmentado e cuidadosament e ajustado	Irregular e transitório
	Postura de sucesso	Proeminente em seu mercado	Ativa iniciação de mudança	Seguidores cuidadosos de mudança	Investidas oportunistas e postura de adaptação
	Monitoramento ambiental	Baseado no domínio e cuidadoso/forte monitoramento organizacional	Orientado para o mercado e ambiente/busca agressiva	Orientado para a concorrência e completo	Esporádico e dominado por tópicos específicos

Componentes do Ciclo Adaptativo	Dimensões	Defensiva	Prospectora	Analítica	Reativa
	Crescimento	Penetração cuidadosa e avanços de produtividade	Desenvolvimento de produtos e mercados e diversificação	Penetração assertiva e cuidadoso desenvolvimento de produtos e mercados	Mudanças apressadas
Problema de Engenharia e Soluções	Objetivo tecnológico	Eficiência de custos	Flexibilidade e inovação	Sinergia tecnológica	Desenvolvimento e conclusão de projetos
	Amplitude tecnológica	Tecnologia única, focal/ <i>expertise</i> básica	Tecnologias múltiplas/avanzando na fronteira	Tecnologias interrelacionada na fronteira	Aplicações tecnológicas mutáveis/Fluides
	Anteparos tecnológicos (<i>buffers</i>)	Programas de manutenção e padronização	Habilidades de pessoal técnico/diversidade	Incrementalismo e sinergia	Habilidade de experimentar e improvisar soluções
Problema Administrativo e Soluções	Coalizão dominante	Finanças e Produção	Marketing e P&D	Pessoal de Planejamento	Solucionadores de problema
	Planejamento	De dentro para fora/ dominado por controle	Busca de problemas e oportunidades/ perspectiva de programas ou campanhas	Abrangente com mudanças incrementais	Orientado por crises e desarticulado
	Estrutura	Funcional/Autoridade de linha	Por produtos e/ou mercados	Dominada por assessores/orientada por matriz	Autoridade formal rígida/desenho operacional solto
	Controle	Centralizado, formal e ancorado em aspectos financeiros	Desempenho no mercado/ volume de vendas	Métodos múltiplos/cálculos de Riscos cuidadosos/ contribuição de vendas	Evitar problemas/ Resolver problemas remanescentes

QUADRO 2-8 - DIMENSÕES DO CICLO ADAPTATIVO E CARACTERÍSTICAS DOS TIPOS ESTRATÉGICOS

FONTE: TRADUÇÃO DE GIMENEZ et al. (1999, P. 61)

O tipo Prospectador dedica mais recursos para as tarefas empresariais, monitoramento da evolução das tendências de mercado e no desenvolvimento de novos produtos. Possui um domínio significativo nas áreas de Marketing e P&D (CONANT; MOKWA; VARADARAJAN, 1990).

Corporações Defensoras tem seu foco em tarefas de engenharia e tem como prioridade gerencial o progresso da eficiência, sendo que seu domínio se concentra nas áreas de finanças e na mão de obra da produção (CONANT; MOKWA; VARADARAJAN, 1990).

As corporações Analíticas, devido a sua natureza heterogênea, são mais complexas e equilibradas em relação às suas funcionalidades. Em mercados estáveis priorizam o domínio da produção e o desenvolvimento da eficiência. Em mercados dinâmicos, acompanham de perto os principais concorrentes e adotam somente as novas alternativas de inovação que possuam um grande potencial de penetração no mercado (CONANT; MOKWA; VARADARAJAN, 1990).

Por fim, as corporações Reativas respondem ao Ciclo Adaptativo de forma desigual e transitória. As ações tendem a ser de curto prazo e completamente dependente do ambiente (CONANT; MOKWA; VARADARAJAN, 1990).

2.4 As Capacidades Corporativas de Desarbo *et al.* (2005)

Para Day (1990, p. 38, tradução nossa) as capacidades “podem ser definidas como um conjunto complexo de habilidades e conhecimento acumulados que permitem as empresas coordenar e fazer uso dos seus ativos”. Desarbo *et al.* (2005), em seu modelo agrupam as capacidades corporativas em cinco categorias: capacidades de marketing, capacidades de orientação ao mercado, capacidades de tecnologia da informação, capacidades tecnológicas e capacidades de administração.

Desarbo *et al.* (2005) definem quais as variáveis em cada capacidade representam de maneira adequada o segmento pesquisado e dependendo do tipo estratégico pertencente, as organizações se concentraram em desenvolver distintos conjuntos de capacidades.

Song, Di Benedetto e Nason (2007) evidenciam ainda que todos os tipos de organizações detêm de alguma forma uma ou várias destas capacidades, seja em maior ou menor grau e que determinadas capacidades serão mais evidentes como necessidades inerentes a determinada tipologia.

2.4.1 A capacidade de marketing

A Figura 2-4 representa esquematicamente os itens que compõe a capacidade de Marketing.

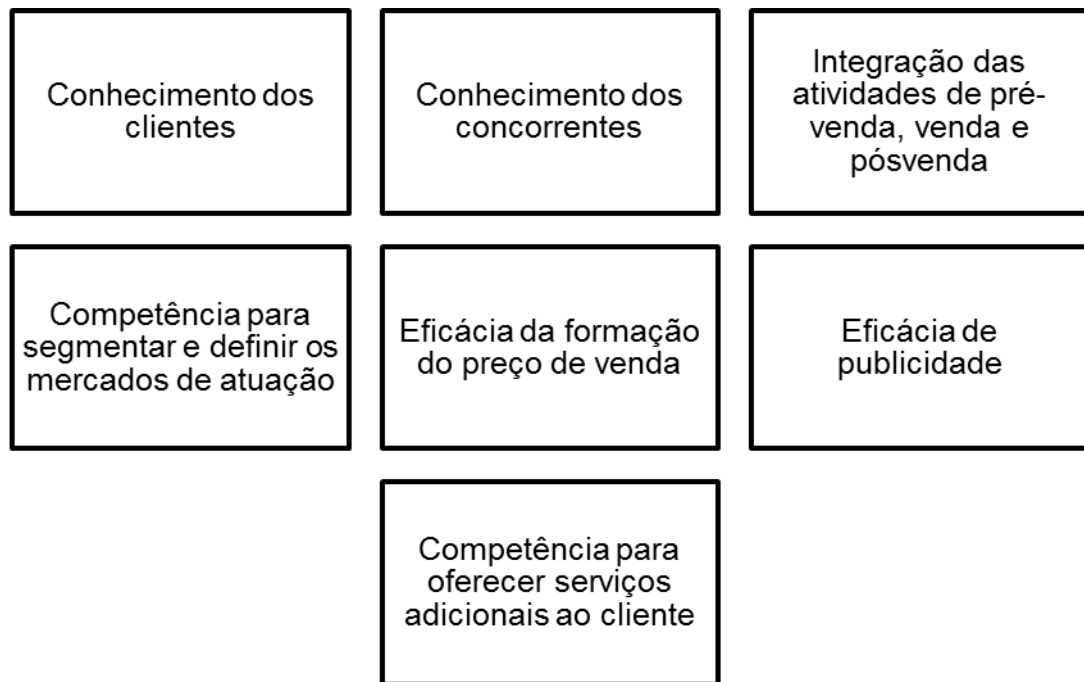


FIGURA 2-4 – QUESITOS DE MENSURAÇÃO DA CAPACIDADE DE MARKETING
 FONTE: O AUTOR. ADAPTADO DE DESARBO *et al.* (2005, P. 59)

A capacidade de marketing, também neste trabalho, é determinada pelo o grau a que se refere à capacidade de uma empresa em ter o conhecimento sobre seus clientes e seus concorrentes, a integração das atividades de marketing, as habilidades em segmentação do mercado, objetivos e domínio na eficiência na formação de preços e estratégias de publicidade (DESARBO *et al.*, 2005).

Tanto a tipologia Defensor quanto Prospector requerem competências desta capacidade. A primeira tem seu foco em preservar os seus produtos e clientes atuais e a segunda, mesmo que desenvolvam novos mercados, procuram manter forte controle nos mercados que já atuam (CONANT; MOKWA; VARADARAJAN, 1990; DI BENEDETTO; SONG, 2003).

Miles e Snow (2003) evidenciam que determinadas características desta capacidade também são requeridas pela tipologia Analista.

2.4.2 A capacidade de orientação ao mercado

A Figura 2-5 representa esquematicamente os itens que compõe a capacidade de orientação ao mercado.



FIGURA 2-5 – QUESITOS DE MENSURAÇÃO DA CAPACIDADE DE ORIENTAÇÃO AO MERCADO
FONTE: O AUTOR. ADAPTADO DE DESARBO *et al.* (2005, P. 59)

A capacidade de orientação ao mercado refere-se à capacidade de uma empresa em ter foco no mercado e conexão com o exterior da organização. Possuir esta capacidade torna a organização capaz de ser competitiva por meio da detecção prévia de mudanças no mercado, Sendo que é utilizada a escala desenvolvida por Day (1994) para mensurar o grau em criar e gerenciar relações duradouras com os clientes, fornecedores e a ligação com os canais de distribuição, tais como atacadistas e varejistas (DESARBO *et al.*, 2005; SONG; DI BENEDETTO; NASON, 2007).

Tanto a tipologia Defensor quanto Prospector requerem um maior grau das competências desta capacidade (SONG; DI BENEDETTO; NASON, 2007). Contudo os Defensores requerem uma exigência maior desta devido a necessidade de antecipação de mudanças no mercado e às exigências dos seus clientes (SONG; DI BENEDETTO; NASON, 2007).

2.4.3 A capacidade de tecnologia da informação

A Figura 2-6 representa esquematicamente os itens que compõe a capacidade de tecnologia da informação.

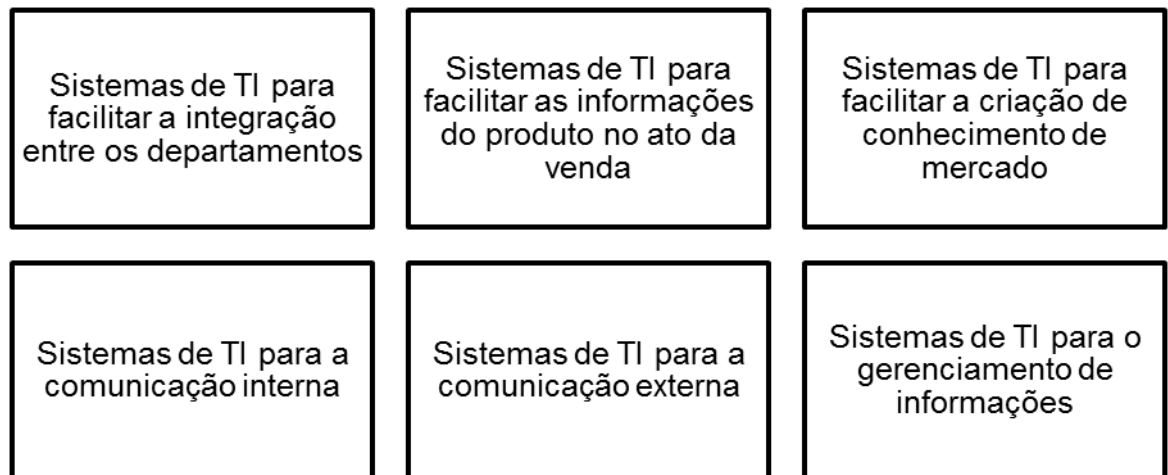


FIGURA 2-6 – QUESITOS DE MENSURAÇÃO DA CAPACIDADE DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

FONTE: O AUTOR. ADAPTADO DE DESARBO *et al.* (2005, P. 59)

A capacidade de tecnologia da informação refere-se à capacidade relativa de uma empresa em ter conhecimento técnico, mercadológico que facilite o fluxo intraorganizacional e comunicação. Esta capacidade é mensurada a partir da propriedade de sistemas de informação para o desenvolvimento de novos produtos, a integração funcional e para a criação de conhecimento tecnológico e mercadológico (DESARBO *et al.*, 2005).

Entre todas, a tipologia Prospectora, provavelmente é a que mais tenha ênfase nesta capacidade, visto a necessidade de inovação em seus produtos e processos para aproveitar as vantagens advindas de serem o primeiros em seus mercados (ARAGÓN-SÁNCHEZ; SÁNCHEZ-MARÍN, 2005; SONG; DI BENEDETTO; NASON, 2007).

Para Miles e Snow (2003), também a tipologia Defensora requer a capacidade de Tecnologia da Informação, pela necessidade de eficiência nos processos de inovação.

2.4.4 A capacidade tecnológica

A Figura 2-7 representa esquematicamente os itens que compõe a capacidade de tecnologia.

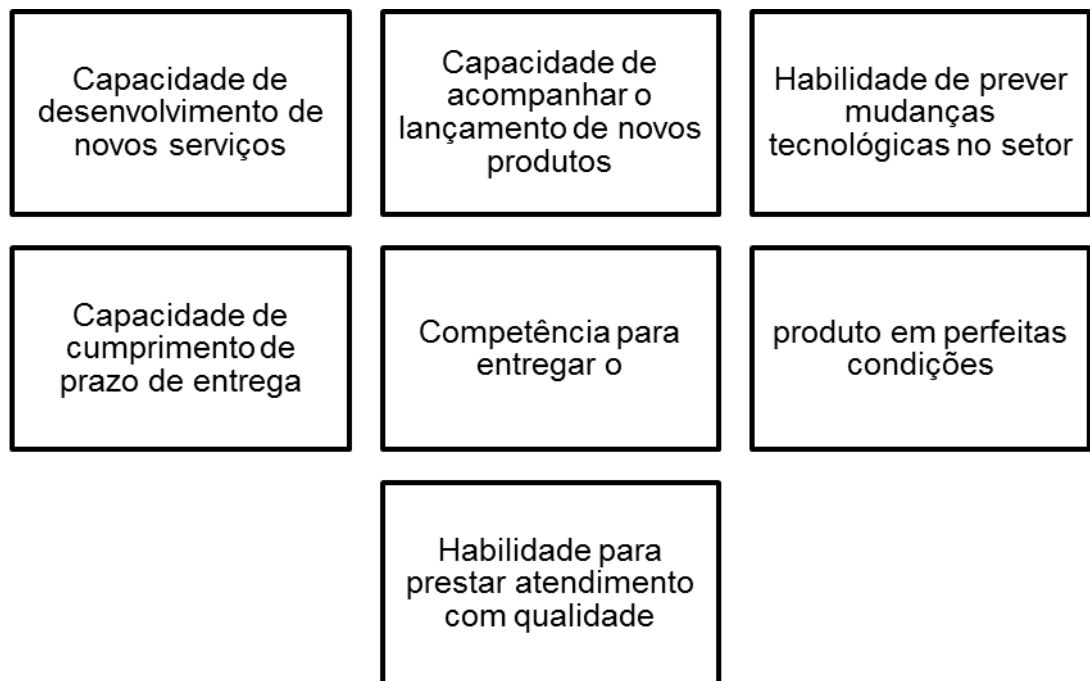


FIGURA 2-7 – QUESITOS DE MENSURAÇÃO DA CAPACIDADE TECNOLÓGICA
 FONTE: O AUTOR. ADAPTADO DE DESARBO *et al.* (2005, P. 59)

A capacidade tecnológica refere-se à capacidade de uma empresa para empregar diversas tecnologias, e como alcança eficiência do processo produtivo, redução de custos, maior estabilidade de entregas e competitividade, sendo utilizada a escada desenvolvida por Day (1994) para mensurar o grau de previsibilidade das mudanças tecnológicas e do desenvolvimento de produtos. Esta capacidade se expressa na habilidade de uma empresa de usar estes recursos para combinar ou recombinar métodos, processos, conceitos e técnicas visando oferecer produtos competitivos (AFUAH, 2002; DESARBO *et al.*, 2005).

Para a tipologia Prospectora, visto a necessidade de inovação em seus produtos e processos para aproveitar as vantagens advindas de serem os primeiros em seus mercados, é fundamental dominarem a capacidade tecnológica visando à adequação em um ambiente em constante mudança (SONG; DI BENEDETTO; NASON, 2007).

Para Miles e Snow (2003), também a tipologia Defensora almeja a

capacidade de Tecnologia da Informação, pela necessidade de eficiência nos processos de inovação.

2.4.5 A capacidade de administração

A Figura 2-8 representa esquematicamente os itens que compõe a capacidade de administração.

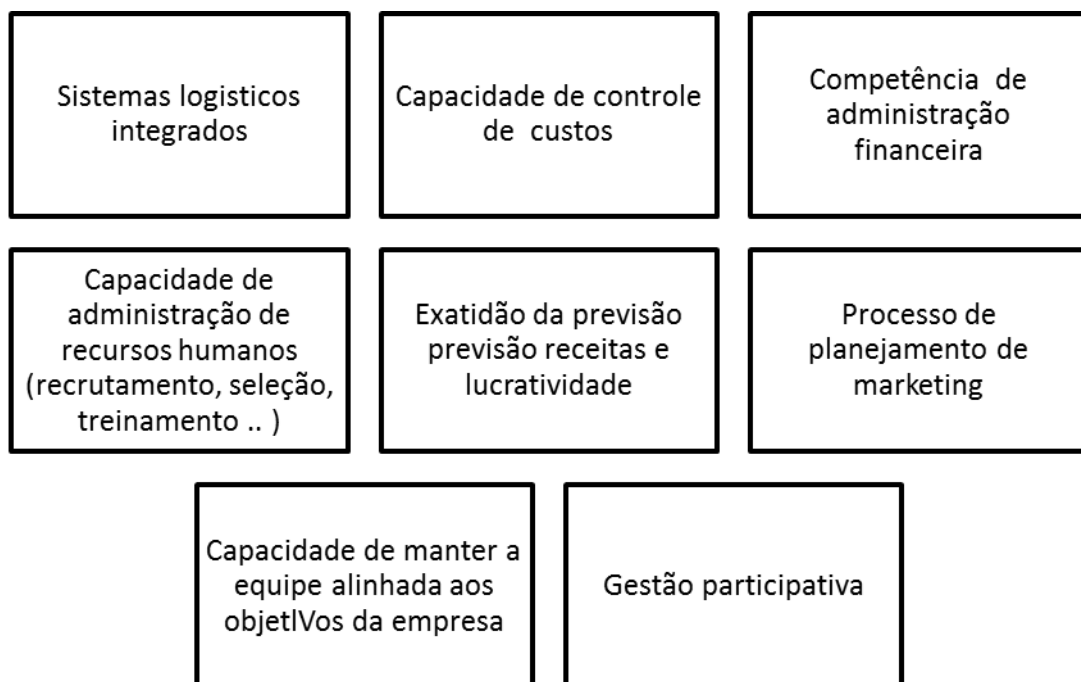


FIGURA 2-8 – QUESITOS DE MENSURAÇÃO CAPACIDADE DE ADMINISTRAÇÃO
 FONTE: O AUTOR. ADAPTADO DE DESARBO *et al.* (2005, P. 59)

A capacidade de Administração refere-se à capacidade de uma empresa em de integrar os sistemas de logística, controle de custos, gestão financeira, gestão de recursos humanos, gestão de marketing e sistemáticas para previsão de receitas (DESARBO *et al.*, 2005).

Tanto a tipologia Prospectora quanta a Defensivo possuem alguns destes atributos da capacidade de administração, mas com particulares de características distintas. As corporações Defensoras devem possuir alguns desses atributos devido à necessidade de foco no controle que a possibilitem conservar um nicho seguro em um mercado estável. Também os Prospectores devem possuir alguns desses atributos devido a necessidade de desenvolver recursos que sejam capazes de produzir agilidade, estratégias agressivas e pró-atividade são fundamentais para

obterem flexibilidade para regular entre os ambientes interno e externo (HUGHES; MORGAN, 2008; MORGAN; STRONG; MCGUINNESS, 2003).

Para Miles e Snow (2003), também a tipologia Analítico necessita de um sistema de administração que garanta que os processos e a estrutura organizacional sustentem áreas de operações dinâmicas e estáveis.

2.5 Esquema da estrutura teórica que suporta esta pesquisa

A seguir, conforme Figura 2-9, é apresentada uma síntese conceitual dos pressupostos abordados no referencial teórico e como estes se relacionam nesta pesquisa.

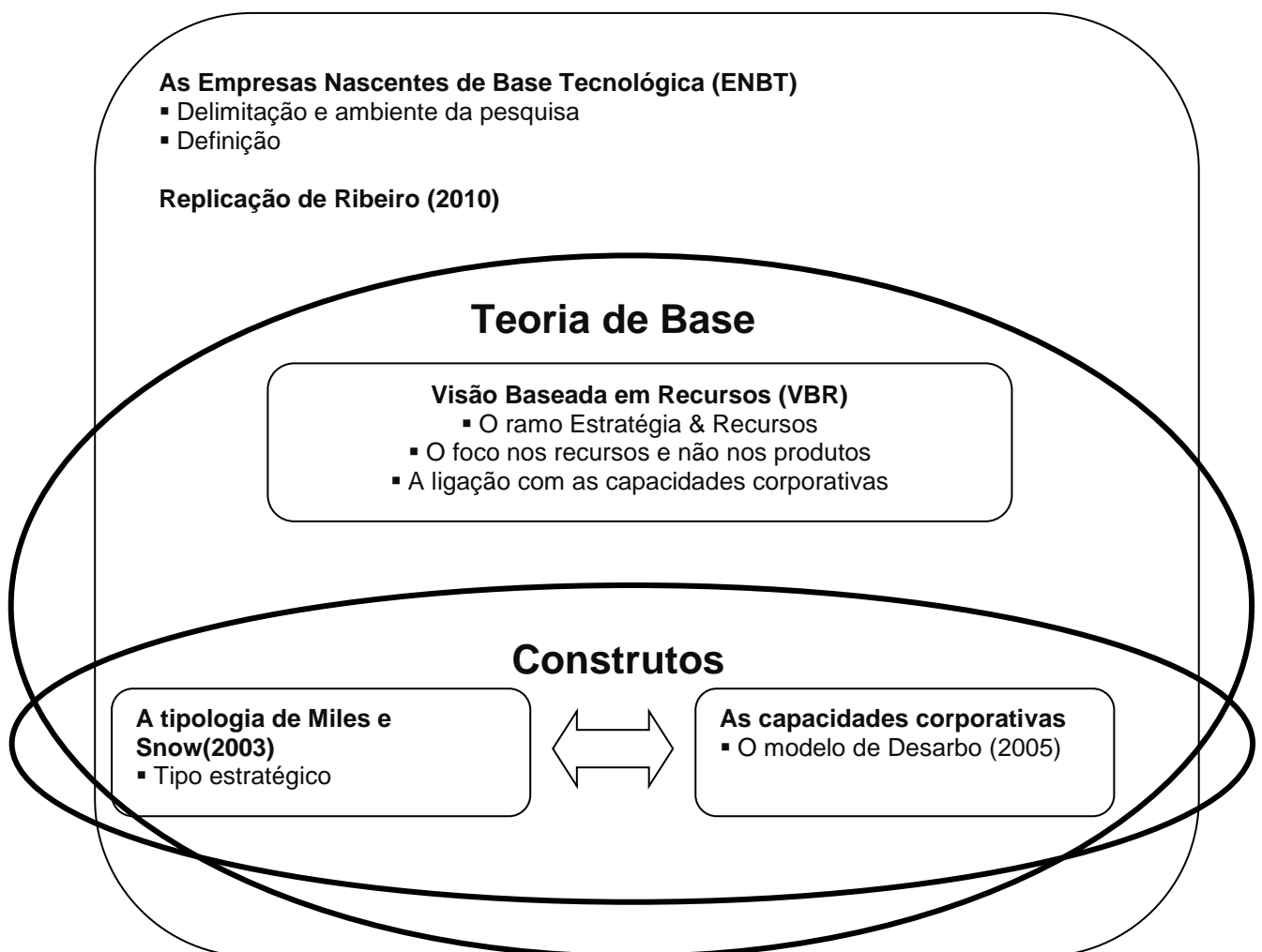


FIGURA 2-9 – ESQUEMA DA ESTRUTURA TEÓRICA DESTA PESQUISA
FONTE: O AUTOR

Este trabalho é suportado pelas interações entre o tipo estratégico, sendo este o processo de adaptação organizacional perante o ambiente que as corporações se encontram, e os seus recursos e capacidades. Trata-se de uma replicação do trabalho de Ribeiro (2010), contudo aplicado ao ambiente das ENBT.

É através da alocação destes recursos a ferramenta para a construção destas capacidades e que leva à consistência com o seu respectivo tipo estratégico (BARNEY, 1991; DESARBO et al., 2005; DI BENEDETTO; SONG, 2003; MILES et al., 1978).

A VBR suporta este arranjo pela teoria que as corporações podem alcançar a vantagem competitiva por meio da alocação destes conjuntos de recursos na buscando um desempenho superior (BARNEY, 1991; DESARBO et al., 2005; DI BENEDETTO; SONG, 2003; MILES et al., 1978). A partir desses aspectos, neste trabalho, analisa-se o segmento das ENBT, cujo delineamento metodológico é apresentado a seguir.

3 METODOLOGIA

A realização deste trabalho científico requer, além de uma consistente fundamentação teórica, um processo de claro de pesquisa, que assegure a consistência dos resultados.

Este item apresenta o processo utilizado na pesquisa, as definições constitutivas e operacionais dos construtos, as hipóteses da pesquisa, o delineamento utilizado, como os dados foram coletados e tratados, e como foi determinada a população e amostra.

Ao que se refere à metodologia, a pesquisa quantitativa foi selecionada por apresentar-se a mais indicada para se entrar em contato com a natureza do fenômeno estudado, de acordo com seus aspectos epistemológicos e sendo utilizada para investigar a possibilidade de se atingir previsões sobre relações entre comportamentos e fatos, descobrindo novos acontecimentos sobre os dados pesquisados e validando as informações coletadas (HAIR JR. et al., 2005).

3.1 Processo de pesquisa

Buscando-se uma metodologia adequada que sustente a pesquisa, adotou-se o processo descrito por Hair Jr. *et al.* (2005) e exemplificado na Figura 3-1, abaixo.

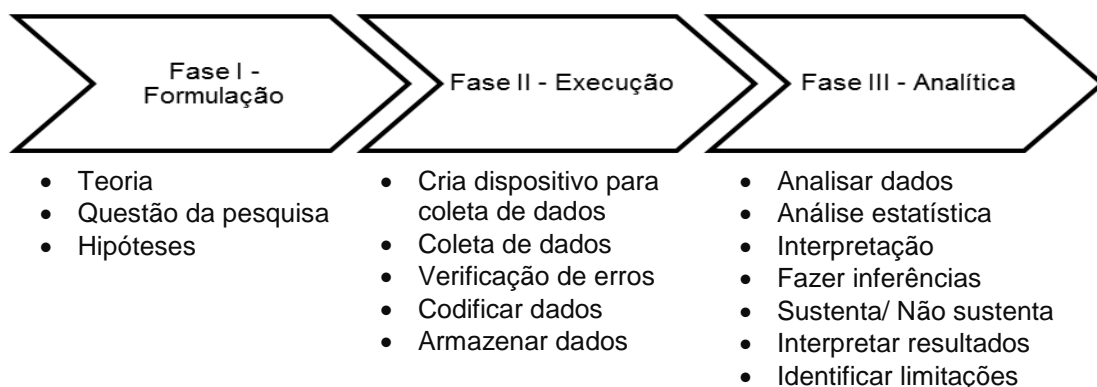


FIGURA 3-1 – A ELABORAÇÃO DO PROCESSO DA PESQUISA
 FONTE: ADAPTADO DE HAIR JR. *et al.* (2005, P. 76)

3.2 Definições constitutivas e operacionais

3.2.1 ENBT

D.C.: A definição constitutiva de ENBT adotada neste trabalho e que pauta as análises propostas é o da ABS (2013), que a define como “uma empresa de base tecnológica, com um modelo de negócio repetível e escalável, que possui elementos de inovação e trabalha em condições de extrema incerteza”.

D.O.: A operacionalização das ENBT leva em conta empresas detém em suas características elementos considerados na definição escolhida. Para tanto buscou-se empresas presentes em instituições, entidades e grupos de discussões que congreguem tal perfil de empresas, tais como, Senai - Centro Internacional de Inovação, Circuito Start-up Curitiba, ABS - Associação Brasileira de Star-ups, IBQP - Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade, Curitiba.Startup Weekend, B2B Startups, Startup Rio de Janeiro – RJ, Startup Paraná, Startup Brasil e The Startup Club.

3.2.2 Modelo de Desarbo (2005):

D.C.: A definição constitutiva do modelo de Desarbo (2005) é determinado pelas capacidades corporativas que são divididas em cinco categorias: capacidades de marketing, capacidades de orientação ao mercado, capacidades de tecnologia da informação, capacidades tecnológicas e capacidades de administração.

D.O.: A definição operacional é determinada pelo resultado obtido por meio da compilação das 30 questões do grupo B do questionário do **Error! Reference source not found.** A partir das respostas é elaborado o cálculo das médias de resultados conforme demonstrado na Tabela 4-2 – Resumo pelas médias das tabulações.

3.2.3 Tipologia de M&S (2003)

D.C.: A definição constitutiva da tipologia de M&S é determinada pelo tipo estratégico que é dividido em quatro categorias: Defensivo, Prospector, Analítico e Reativo.

D.O.: A definição operacional se determina por meio de das 11 questões do grupo C do questionário confrontado com o Quadro 4-2. A partir das respostas os dados são compilados e a partir do Quadro 4-2 - Codificação dos posicionamentos estratégicos e desta forma determinado a tipologia presente.

Posteriormente a predominância de determinada tipologia é determinada conforme Tabela 4-3 – Tabulação das tipologias.

3.2.4 A determinação das capacidades

A determinação das capacidades é obtida de acordo com o Quadro 3-1 abaixo.

CAPACIDADES
Capacidades de Marketing [Conhecimento dos clientes]
Capacidades de Marketing [Conhecimento dos concorrentes]
Capacidades de Marketing [Integração das atividades de pré-venda, venda e pós-venda]
Capacidades de Marketing [Competência para segmentar e definir os mercados de atuação]
Capacidades de Marketing [Eficácia da formação do preço de venda]
Capacidades de Marketing [Eficácia de publicidade]
Capacidades de Marketing [Competência para oferecer serviços adicionais ao cliente]
Capacidades de Orientação ao Mercado [Capacidade de estar em sintonia com o mercado]
Capacidades de Orientação ao Mercado [Capacidade para reter clientes (fidelização)]
Capacidades de Orientação ao Mercado [Capacidade de criar relacionamento durável com os fornecedores]
Capacidades de Tecnologia da Informação (TI) [Sistemas de TI para facilitar a integração entre os departamentos]
Capacidades de Tecnologia da Informação (TI) [Sistemas de TI para facilitar as informações do produto no ato da venda]
Capacidades de Tecnologia da Informação (TI) [Sistemas de TI para facilitar a criação de conhecimento de mercado]
Capacidades de Tecnologia da Informação (TI) [Sistemas de TI para a comunicação interna]
Capacidades de Tecnologia da Informação (TI) [Sistemas de TI para a comunicação externa]
Capacidades de Tecnologia da Informação (TI) [gerenciamento das informações]
Capacidades Tecnológicas [Capacidade de desenvolvimento de novos serviços]
Capacidades Tecnológicas [Capacidade de acompanhar o lançamento de novos produtos]
Capacidades Tecnológicas [Habilidade de prever mudanças tecnológicas no setor]
Capacidades Tecnológicas [Capacidade de cumprimento de prazo de entrega]
Capacidades Tecnológicas [Competência para entregar o produto em perfeitas condições]
Capacidades Tecnológicas [Habilidade para prestar atendimento com qualidade]
Capacidades de Administração [Sistemas logísticos integrados]
Capacidades de Administração [Capacidade de controle de custos]

CAPACIDADES
Capacidades de Administração [Competência de administração financeira]
Capacidades de Administração [Capacidade de administração de recursos humanos]
Capacidades de Administração [Exatidão da previsão de receitas e lucratividade]
Capacidades de Administração [Processo de planejamento de marketing]
Capacidades de Administração [Capacidade de manter a equipe alinhada aos objetivos da empresa]
Capacidades de Administração [Gestão participativa]

QUADRO 3-1 - DETERMINAÇÃO DAS CAPACIDADES

FONTE: O AUTOR

3.2.5 A escala do tipo estratégico

A escala para determinação do tipo estratégico é determinada de acordo com a relação presente no Quadro 3-2 e obtida por questões de múltipla escolha que, segundo Marconi e Lakatos (2009), são perguntas fechadas, mas que apresentam uma série de possíveis respostas. Esta escala é refletida no grupo C do questionário apresentado no **Error! Reference source not found..**

Ciclo adaptativo	Questões	Tipos estratégicos
Problema Empreendedor	Os serviços e produtos que são oferecidos aos nossos clientes são melhores caracterizados como?	a) Prospector
		b) Analítico
		c) Defensivo
		d) Reativo
	Nossa empresa tem uma imagem no mercado de uma organização que?	a) Prospector
		b) Analítico
		c) Defensivo
		d) Reativo
	O tempo investido pela empresa para monitorar as mudanças e tendências no mercado pode ser melhor descrito como sendo?	a) Prospector
		b) Analítico
		c) Defensivo
		d) Reativo
	O crescimento ou diminuição de nossa demanda é devido muito provavelmente à?	a) Prospector
		b) Analítico
		c) Defensivo
		d) Reativo
Problema de Engenharia	Uma das metas mais importantes da empresa é a dedicação e compromisso com?	a) Prospector
		b) Analítico
		c) Defensivo
		d) Reativo
	As competências e habilidades que os funcionários da empresa possuem podem ser melhores caracterizados como?	a) Prospector
		b) Analítico
		c) Defensivo
		d) Reativo
	Uma proteção de empresa contra os concorrentes é?	a) Prospector
		b) Analítico
		c) Defensivo

Ciclo adaptativo	Questões	Tipos estratégicos
Problema Administrativo	O gerenciamento da empresa tende a concentrar-se em?	d) Reativo
		a) Prospector
		b) Analítico
		c) Defensivo
	A organização se prepara para o futuro da seguinte forma?	d) Reativo
		a) Prospector
		b) Analítico
		c) Defensivo
	A estrutura de nossa empresa é?	d) Reativo
		a) Prospector
		b) Analítico
		c) Defensivo
	Os procedimentos que a Organização usa para avaliar seu desempenho são melhores descritos como?	d) Reativo
		a) Prospector
		b) Analítico
		c) Defensivo
		d) Reativo

QUADRO 3-2 - ESCALA POR TIPO ESTRATÉGICO
 FONTE: RIBEIRO (2010, P. 65)

3.3 Hipóteses da pesquisa

Como se trata de uma replicação do trabalho de Ribeiro (2010), baseadas nas pesquisas de Desarbo *et al.* (2005) sobre o estudo de 709 Unidades Estratégicas de Negócios na China, Japão e Estados Unidos e por Desarbo *et al.* (2006) ao estudar 216 empresas dos Estados Unidos, cujas empresas foram agrupadas segundo a tipologia de M&S (1978), as hipóteses consideradas foram as mesmas Ribeiro (2010), apenas reescritas afirmativamente.

Ressalta-se que, conforme abordado no referencial teórico, a classificação e agrupamento das capacidades foram dadas por Desarbo *et al.* (2005, 2006) sendo estas as capacidades de orientação ao mercado; capacidades tecnológicas; capacidades de marketing; capacidades de tecnologia da informação; e capacidades de administração. Aliadas a tipologia de M&S (1978), as quais são Prospectores, Defensores, Analistas e Reativos.

As hipóteses consideradas são:

- H1: Há relação entre as capacidades tecnológicas e tipo estratégico das organizações.
- H2: Há relação entre as capacidades de tecnologia da informação e tipo estratégico das organizações.

- H3: Há relação entre as capacidades de orientação ao mercado e tipo estratégico das organizações.
- H4: Há relação entre as capacidades de marketing e tipo estratégico das organizações.
- H5: Há relação entre as capacidades de administração e tipo estratégico das organizações.

3.4 Delineamento da Pesquisa

A pesquisa teve uma abordagem descritiva visando medir as características presentes na problemática apresentada, objetivando ser confirmatória das hipóteses derivadas das teorias bases que norteiam esta pesquisa. A abordagem descritiva objetiva principalmente a descrição e a análise visando evidenciar as relações entre fatos e fenômenos (HAIR JR. *et al.*, 2005).

É uma pesquisa transversal, pois fornece a descrição de elementos em dado ponto no tempo (HAIR JR. *et al.*, 2005), sendo que os dados foram sintetizados estatisticamente a partir da ferramenta de coleta pelo método *survey*, ferramenta esta mais apropriada para os estudos transversais (HAIR JR. *et al.*, 2005).

3.5 Coleta e Tratamento dos Dados

Na abordagem utilizada foi por meio do método de *Survey*, pela flexibilidade, abrangência e acesso à tecnologia, optou-se pela aplicação de questionário disponibilizado via internet.

O método de coleta por meio de *Survey*, conforme explicado por Hair Jr *et al.* (2005), é um procedimento de coleta primário e que pode sofrer influencia da percepção dos indivíduos respondentes e das características de cada corporação. Para esta pesquisa utilizou-se a administração do questionário para que o próprio respondente respondesse à pesquisa, por meio da internet, conforme ilustrado na Figura 3-2. O questionário é apresentado no **Error! Reference source not found.**

Destaca-se que foi um questionário por auto-administração, ou seja, foi respondido sem a presença do pesquisador (HAIR JR. *et al.*, 2005). O questionário

foi disponibilizado por meio da ferramenta de internet *Google Drive* em <http://goo.gl/forms/sAKwDIXRuy>, pelo período de 3 meses.

Alguns dos fatores que determinaram a seleção desta ferramenta foram a facilidade de elaboração e distribuição, as flexibilidades na forma e apresentação, e simplicidade da distribuição, e pelo modo como foi elaborado a garantia do anonimato (caso assim o respondente desejasse). Isso faz com que o respondente tenha uma alta percepção do anonimato (MALHOTRA, 2006).

O questionário é dividido em três partes: a) Qualificação dos respondentes e da empresa; b) Recursos e capacidades da empresa e c) Comportamento estratégico.

A Figura 3-2 descreve a estrutura de coleta de dados utilizada.

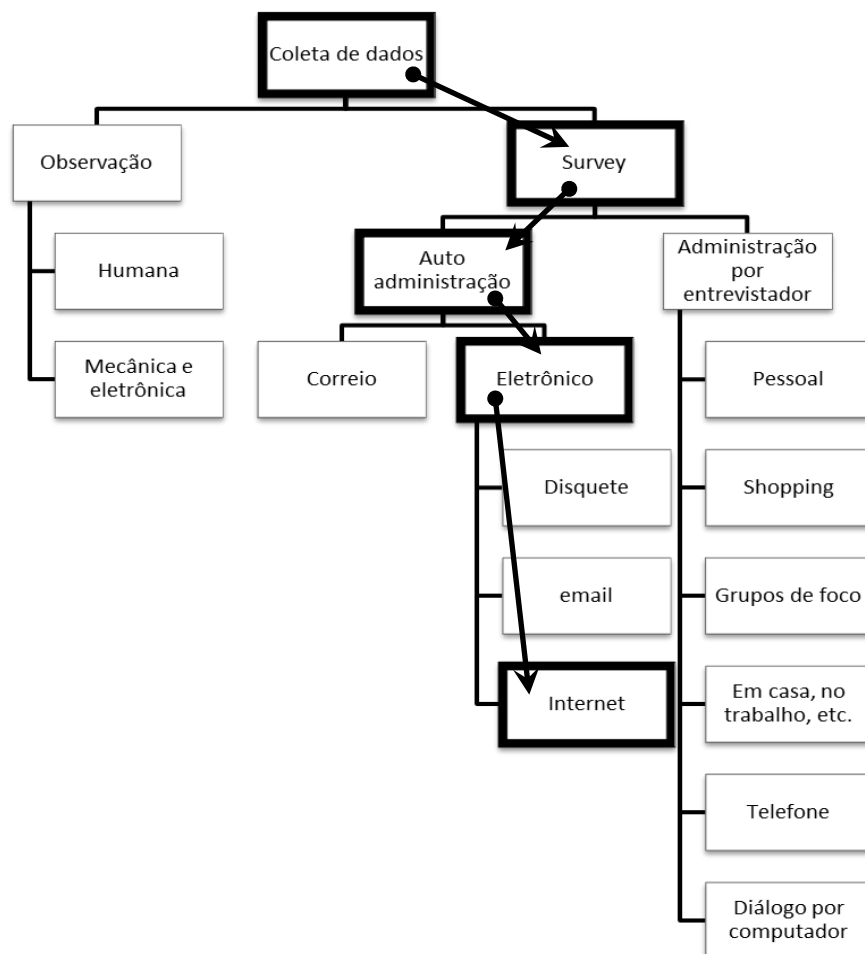


FIGURA 3-2 – ABORDAGEM DE COLETA DE DADOS
FONTE: ADAPTADO DE HAIR JR. ET AL. (2005, P. 153)

O cruzamento dos resultados das capacidades com a tipologia se deu por cada respondente a partir da tabulação dos resultados das capacidades presentes e dos resultados da tipologia.

Posteriormente os dados foram tratados estatisticamente através da ferramenta informatizada SPSS.

Como dados estatísticos foram considerados a média, o desvio padrão, o valor mínimo e máximo do grupo das amostras e executados os testes não-paramétrico de Kruskal-Wallis e teste de Jonckheere–Terpstra. A significância considerada foi $\alpha = 0,10$.

3.6 População e amostra

Como população foram determinados os gestores de start-ups. Para tal, a coleta de dados se deu em instituições, entidades e grupos de discussões que congregassem tal população, tais como incubadoras, aceleradoras e fóruns, como por exemplo, Senai - Centro Internacional de Inovação, Circuito Start-up Curitiba, ABS - Associação Brasileira de Star-ups, IBQP - Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade, Curitiba.Startup Weekend, B2B Startups, Startup Rio de Janeiro – RJ, Startup Paraná, Startup Brasil e The Startup Club.

O tamanho da população não pode ser determinado devido ao fato de não ter se tido acesso a lista de membros ou associados das entidades em questão. O questionário foi disponibilizado às entidades que, por sua vez, o distribuiu entre seus membros e associados.

Devido a sistemática de coleta e seleção da população, sendo que esta coleta considera todos os membros da população, foi realizado um censo, não havendo, portanto, a necessidade de definição de amostra (CRESWELL, 2010; HAIR JR. *et al.*, 2005).

3.7 Resultados das amostras

Em resposta ao censo houve 22 empresas respondentes, localizadas geograficamente da conforme Tabela 3-1.

TABELA 3-1 – DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA DA AMOSTRA

UF	CIDADE	QT	%
CE	Juazeiro do Norte	1	4,5%
MG	Belo Horizonte	1	4,5%
PR	Curitiba	10	45,5%
PR	Londrina	1	4,5%
PR	Maringá	1	4,5%
PR	Pinhais	2	9,1%
RS	Caxias do Sul	1	4,5%
SP	São Paulo	5	22,7%

Fonte: O AUTOR

Sobre o retorno dos questionários, dos 22 respondentes, três dos questionários não foram considerados nos testes por não possuírem prevalência de determinada tipologia nos resultados. Foram considerados para a análise 19 questionários respondidos.

4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 Perfil dos Respondentes

Buscando qualificar os respondentes e diferenciar o perfil dos gestores das ENBT, as questões foram extraídas a partir da primeira parte do questionário (**Error! Reference source not found.**), Item A (Qualificação do respondente e da empresa), composto por seis questões que abordam o grau de escolaridade, a faixa etária e a função dos respondentes.

Os respondentes possuem em sua maioria nível escolar de pós graduação, evidenciando uma alta qualificação com 82,6%, como também maioria na faixa etária dos 26 aos 45 anos com 78,5, sendo preponderante a gestão pelo próprio proprietário com 82,6%. 65,2% das empresas trabalham até 10 pessoas e são novas de até 4 anos de existência com 69,6%.

Essas características e seus percentuais devem ser considerados, pois podem intervir no comportamento estratégico da empresa.

Abaixo são descritos em detalhes os resultados e análise das questões.

Qual a seu grau de escolaridade?

O Gráfico 4-1 apresenta o resultado dos níveis de escolaridade dos respondentes.

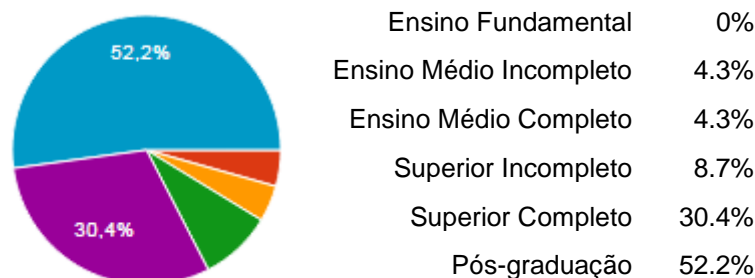


GRÁFICO 4-1 – GRAU DE ESCOLARIDADE DOS RESPONDENTES
FONTE: O AUTOR

Evidencia-se a predominância de uma maior formação dos respondentes, fator este a ser considerado vez que pode intervir no tipo estratégico corporativo.

Neste quesito, o percentual dos respondentes pesquisados que possuem superior completo e pós-graduação é de 82,6% sendo o dos níveis de menor instrução de 17,4%.

Qual a sua faixa etária?

O Gráfico 4-2 apresenta o resultado dos níveis de escolaridade dos respondentes.

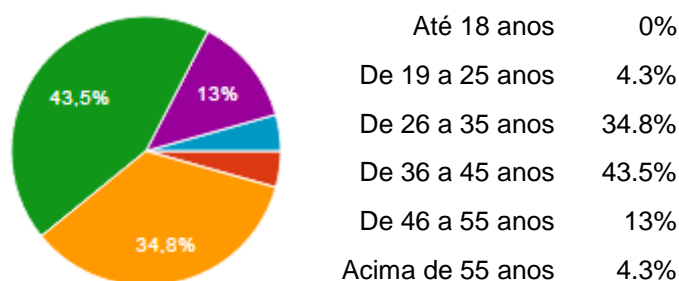


GRÁFICO 4-2 – FAIXA ETÁRIA DOS RESPONDENTES
FONTE: O AUTOR

Em relação ao quesito de faixa etária, há uma concentração dos respondentes dos 26 aos 45 anos, que totalizam 78,5%, sendo uma pequena predominância de 4% a mais da faixa de 36 a 45 anos do que entre 26 e 55 anos.

Qual a sua função na empresa?

O Gráfico 4-3 apresenta o resultado dos níveis de função na empresa.

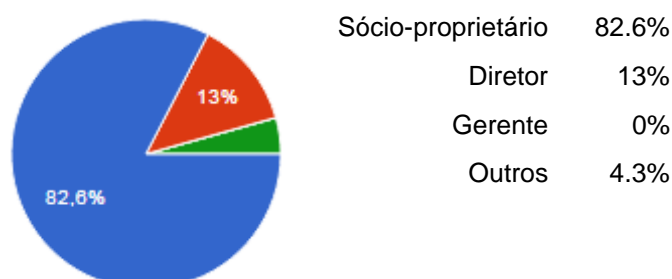


GRÁFICO 4-3 – FUNÇÃO DOS RESPONDENTES
FONTE: O AUTOR

Em relação ao quesito de função na empresa, há uma concentração dos

respondentes que são proprietários ou diretores, que totalizam 93,6%, dos respondentes para esta pesquisa.

Quantas pessoas trabalham na sua empresa?

Os dados dos números de pessoas estão demonstrados no Gráfico 4-4.

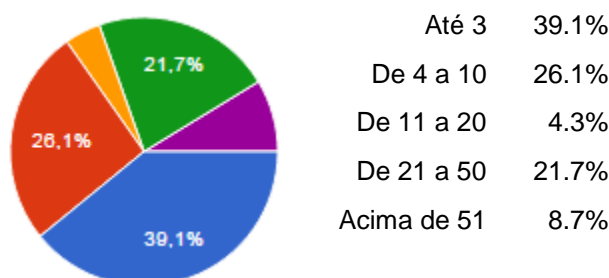


GRÁFICO 4-4 – QUANTIDADE DE PESSOAS NA EMPRESA
FONTE: O AUTOR

A maioria das empresas é composta por até três funcionários, 39,1%. Seguida pelas empresas que são compostas de 4 a 10 funcionários, 26,1%.

Há quanto tempo a sua empresa está no mercado?

O Gráfico 4-5 demonstra este quesito.

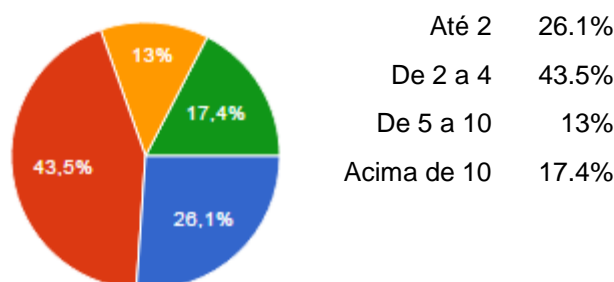


GRÁFICO 4-5 – TEMPO DA EMPRESA NO MERCADO
FONTE: O AUTOR

Com relação à variável tempo de existência das empresas, quesito que apresentou a maior dispersão, a maioria apresentou tempo de atuação de 2 a 4 anos de atuação, 26,1. Contudo, considerando a inclusão das empresas com até dois anos de existência totaliza-se 69,6% das empresas pesquisadas.

4.2 Respostas relativas aos recursos e capacidades da empresa

Os recursos e capacidades da empresa foram extraídos da segunda parte do questionário (**Error! Reference source not found.**), Item B, composto por 30 questões que abordam as capacidades de marketing, capacidades de orientação ao mercado, capacidades de tecnologia da informação, capacidades tecnológicas e capacidades de administração.

4.2.1 Capacidades de Marketing

A capacidade de marketing, conforme já descrita no item 0 (

A capacidade de marketing), mensura o grau a que se refere à capacidade de uma empresa em ter o 1) conhecimento sobre seus clientes e seus concorrentes, 2) a integração das atividades de marketing, 3) as habilidades em segmentação do mercado, 4) objetivos e 5) domínio na eficiência na formação de preços e 6) estratégias de publicidade (DESARBO *et al.*, 2005).

Nestes sete quesitos relativos a marketing, como apontado na coleta de dados, em sua maioria, se veem em posição melhor que seus concorrentes, considerando-se a escala de mensuração de 1 a 10.

A seguir são apresentadas as questões e as respectivas análises.

Conhecimento dos clientes

O Gráfico 4-6 demonstra os resultados deste quesito.

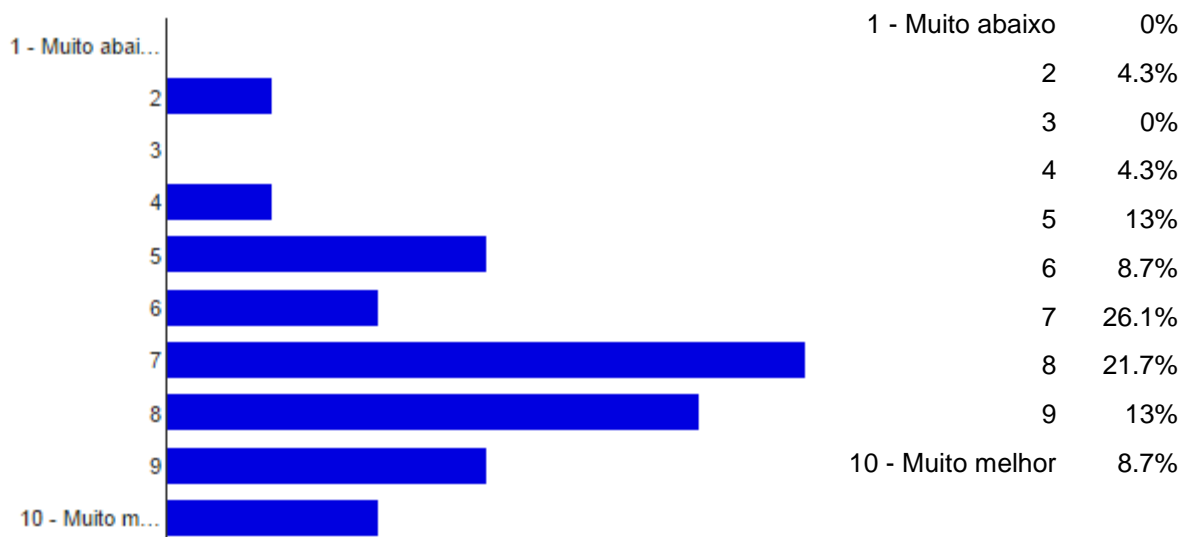


GRÁFICO 4-6 – CAPACIDADE DE CONHECIMENTO DOS CLIENTES
FONTE: O AUTOR

Com relação a este quesito, nota-se que, 21,7% consideram seu posicionamento muito melhor que os seus concorrentes (grau 9 e 10). 47,8% consideram que estar a frente dos seus concorrentes (grau 7 e 8). 26% consideram-se com a percepção de grau intermediário (grau de 4 a 6), e 4,3% dos respondentes consideram-se muito baixos (grau de 1 a 3).

Conhecimento dos concorrentes

O Gráfico 4-7 demonstra os resultados deste quesito.



GRÁFICO 4-7 – CAPACIDADE DE CONHECIMENTO DOS CONCORRENTES
FONTE: O AUTOR

Com relação a este quesito, nota-se que 17,3% consideram seu posicionamento muito melhor que os seus concorrentes (grau 9 e 10). 30,4% dos respondentes consideram a sua percepção que o grau deste quesito esta a frente dos seus concorrentes considerando na escala Likert o grau 7 e 8.

39,1% consideram-se com a percepção de grau intermediário. Considerando na escala Likert o grau de 4 a 6.

E 12,9% dos respondentes consideram-se com o grau de percepção muito baixo. Considerando na escala Likert o grau de 1 a 3.

Integração das atividades de pré-venda, venda e pós-venda

O Gráfico 4-8 demonstra os resultados deste quesito.



GRÁFICO 4-8 – CAPACIDADE DE INTEGRAÇÃO DAS ATIVIDADES DE VENDAS
FONTE: O AUTOR

Com relação a este quesito, nota-se que, 4,3% dos respondentes consideram seu posicionamento muito melhor que os seus concorrentes considerando na escala Likert o grau 9 e 10.

39,1% dos respondentes entrevistados consideram a sua percepção que o grau deste quesito esta a frente dos seus concorrentes considerando na escala Likert o grau 7 e 8.

47,8% consideram-se com a percepção de grau intermediário. Considerando na escala Likert o grau de 4 a 6.

E 8,3% dos respondentes consideram-se com o grau de percepção muito baixo. Considerando na escala Likert o grau de 1 a 3.

Competência para segmentar e definir os mercados de atuação

Gráfico 4-9 demonstra os resultados deste quesito.

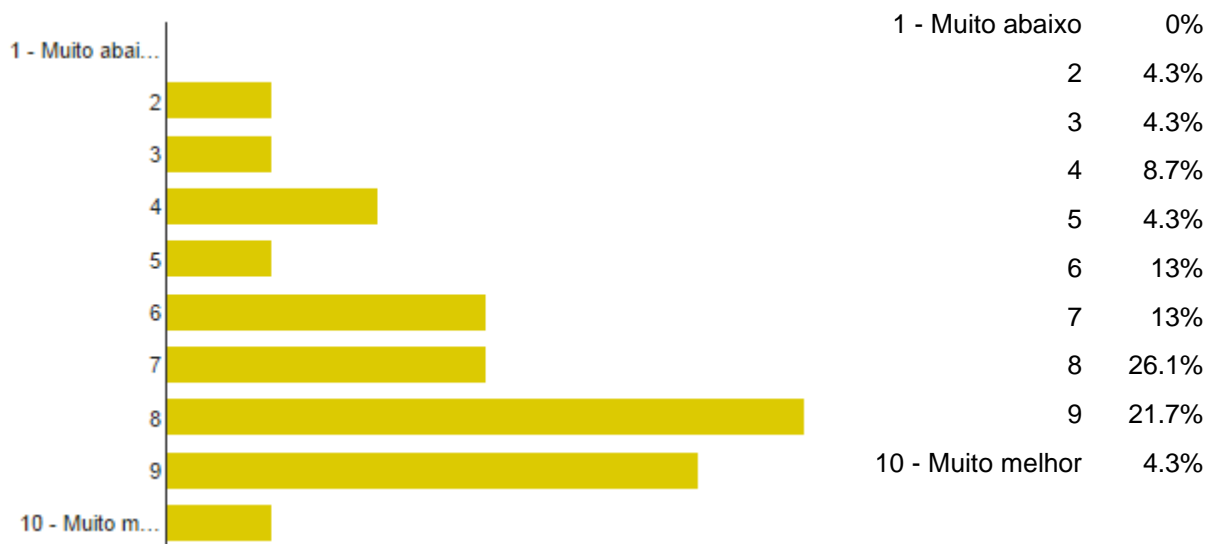


GRÁFICO 4-9 – CAPACIDADE PARA SEGMENTAR E DEFINIR OS MERCADOS DE ATUAÇÃO
FONTE: O AUTOR

Com relação a este quesito, nota-se que, 26% consideram seu posicionamento muito melhor que os seus concorrentes considerando na escala Likert o grau 9 e 10.

39,1% dos respondentes entrevistados consideram a sua percepção que o grau deste quesito esta a frente dos seus concorrentes considerando na escala Likert o grau 7 e 8.

26% consideram-se com a percepção de grau intermediário. Considerando na escala Likert o grau de 4 a 6.

E 8,6% dos respondentes consideram-se com o grau de percepção muito baixo. Considerando na escala Likert o grau de 1 a 3.

Eficácia da formação do preço de venda

O Gráfico 4-9 demonstra os resultados deste quesito.

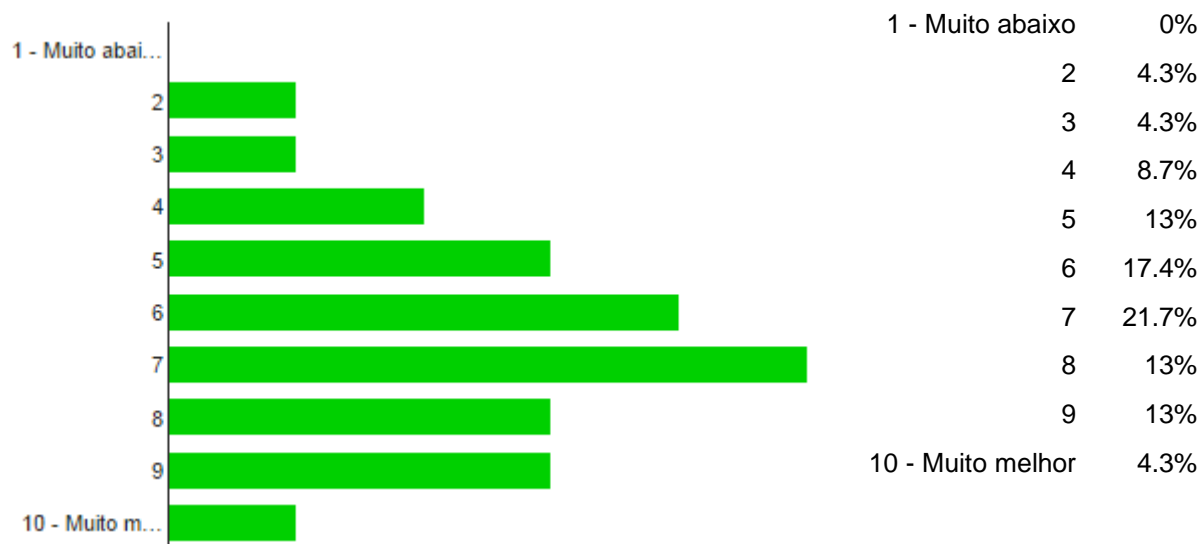


GRÁFICO 4-10 – CAPACIDADE DA EFICÁCIA DA FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA
FONTE: O AUTOR

Com relação a este quesito, nota-se que, 11,3% consideram seu posicionamento muito melhor que os seus concorrentes considerando na escala Likert o grau 9 e 10.

34,7% dos respondentes entrevistados consideram a sua percepção que o grau deste quesito esta a frente dos seus concorrentes considerando na escala Likert o grau 7 e 8.

39,1% consideram-se com a percepção de grau intermediário. Considerando na escala Likert o grau de 4 a 6.

E 8,6% dos respondentes consideram-se com o grau de percepção muito baixo. Considerando na escala Likert o grau de 1 a 3.

Eficácia de publicidade

O Gráfico 4-11 demonstra os resultados deste quesito.



GRÁFICO 4-11 – CAPACIDADE DE EFICÁCIA DE PUBLICIDADE
FONTE: O AUTOR

Com relação a este quesito, nota-se que, 4,3% consideram seu posicionamento muito melhor que os seus concorrentes considerando na escala Likert o grau 9 e 10.

17,3% dos respondentes entrevistados consideram a sua percepção que o grau deste quesito esta a frente dos seus concorrentes considerando na escala Likert o grau 7 e 8.

60,8% consideram-se com a percepção de grau intermediário. Considerando na escala Likert o grau de 4 a 6.

E 17,4% dos respondentes consideram-se com o grau de percepção muito baixo. Considerando na escala Likert o grau de 1 a 3.

Competência para oferecer serviços adicionais ao cliente

O Gráfico 4-12 demonstra os resultados deste quesito.

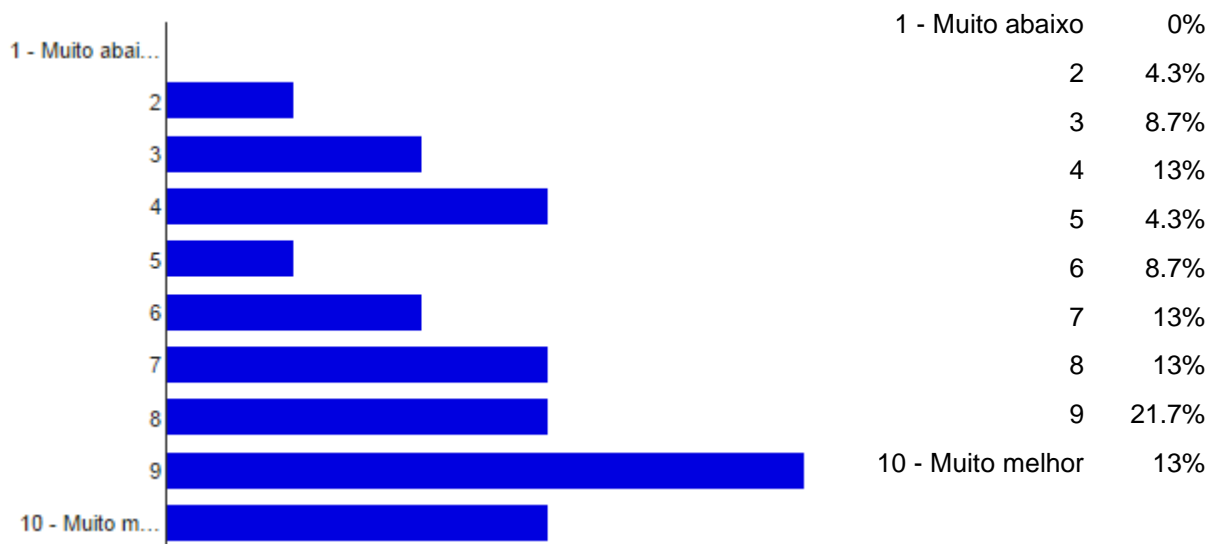


GRÁFICO 4-12 – CAPACIDADE COMPETÊNCIA PARA OFERECER SERVIÇOS ADICIONAIS
FONTE: O AUTOR

Com relação a este quesito, nota-se que, 34,7% consideram seu posicionamento muito melhor que os seus concorrentes considerando na escala Likert o grau 9 e 10.

26% dos respondentes entrevistados consideram a sua percepção que o grau deste quesito esta a frente dos seus concorrentes considerando na escala Likert o grau 7 e 8.

66% consideram-se com a percepção de grau intermediário. Considerando na escala Likert o grau de 4 a 6.

E 13% dos respondentes consideram-se com o grau de percepção muito baixo. Considerando na escala Likert o grau de 1 a 3.

4.2.2 Capacidades de Orientação ao Mercado

A capacidade de orientação ao mercado, conforme já descrita no item 0 (

A capacidade de orientação ao mercado), refere-se à capacidade de uma empresa em ter foco no mercado e conexão com o exterior da organização. Deter esta capacidade torna a organização capaz de ser competitiva por meio da detecção prévia de mudanças no mercado (DESARBO *et al.*, 2005).

Capacidade de estar em sintonia com o mercado

O Gráfico 4-13 demonstra os resultados deste quesito.

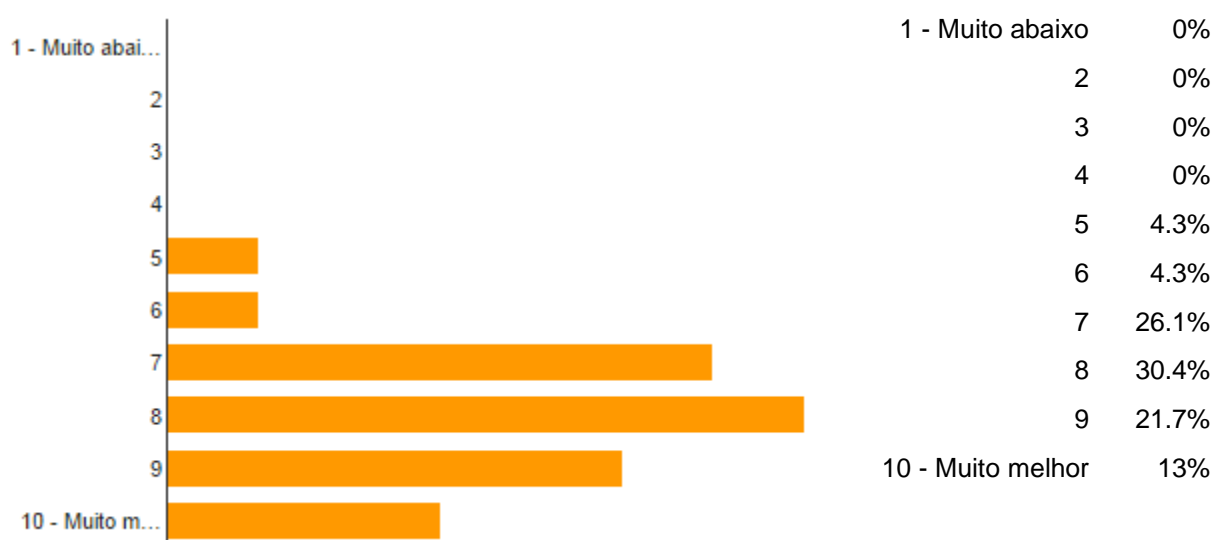


GRÁFICO 4-13 - CAPACIDADE DE ESTAR EM SINTONIA COM O MERCADO
FONTE: O AUTOR

Com relação a este quesito, nota-se que, 34,7% consideram seu posicionamento muito melhor que os seus concorrentes considerando na escala Likert o grau 9 e 10.

56,5% dos respondentes entrevistados consideram a sua percepção que o grau deste quesito esta a frente dos seus concorrentes considerando na escala Likert o grau 7 e 8.

8,6% consideram-se com a percepção de grau intermediário. Considerando na escala Likert o grau de 4 a 6.

Capacidade para reter clientes (fidelização)

O Gráfico 4-14 demonstra os resultados deste quesito.

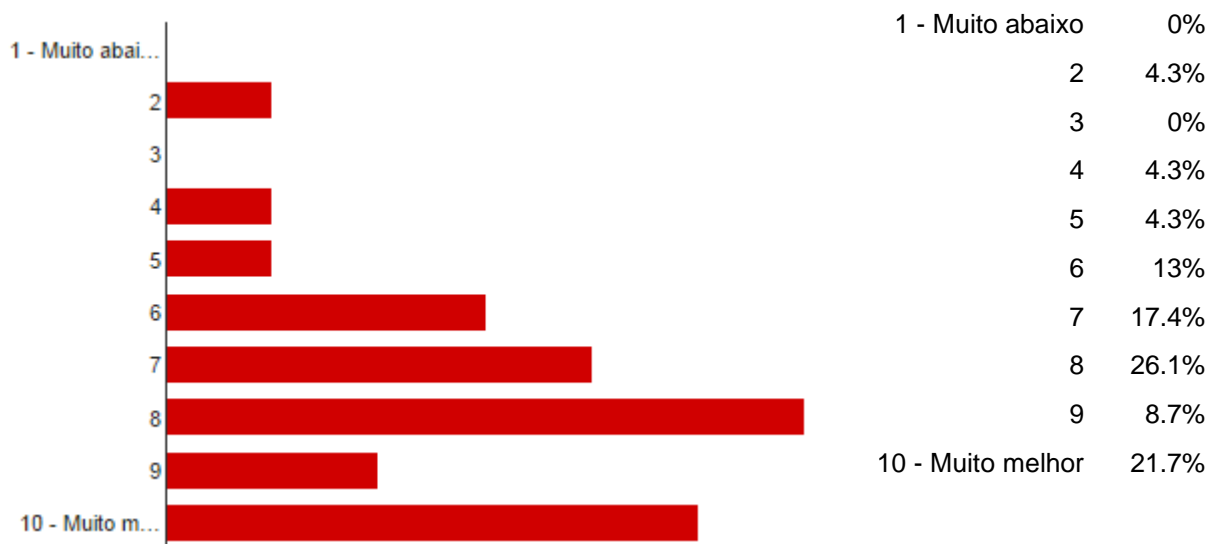


GRÁFICO 4-14 – CAPACIDADE PARA RETER CLIENTES
FONTE: O AUTOR

Com relação a este quesito, nota-se que, 30,4% consideram seu posicionamento muito melhor que os seus concorrentes considerando na escala Likert o grau 9 e 10.

43,5% dos respondentes entrevistados consideram a sua percepção que o grau deste quesito esta a frente dos seus concorrentes considerando na escala Likert o grau 7 e 8.

21,6% consideram-se com a percepção de grau intermediário. Considerando na escala Likert o grau de 4 a 6.

E 4,3% dos respondentes consideram-se com o grau de percepção muito baixo. Considerando na escala Likert o grau de 1 a 3.

Capacidade de criar relacionamento durável com os fornecedores

O Gráfico 4-15 demonstra os resultados deste quesito.

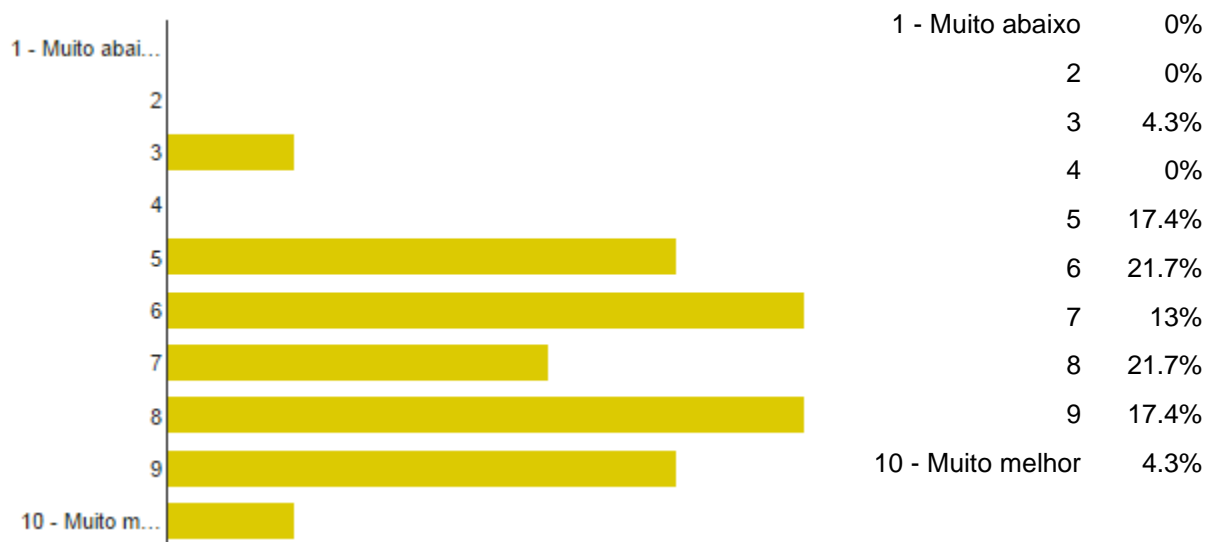


GRÁFICO 4-15 – CAPACIDADE DE CRIAR RELACIONAMENTO DURÁVEL COM OS FORNECEDORES

FONTE: O AUTOR

Com relação a este quesito, nota-se que, 21,7% consideram seu posicionamento muito melhor que os seus concorrentes considerando na escala Likert o grau 9 e 10.

34,7% dos respondentes entrevistados consideram a sua percepção que o grau deste quesito esta a frente dos seus concorrentes considerando na escala Likert o grau 7 e 8.

39,1% consideram-se com a percepção de grau intermediário. Considerando na escala Likert o grau de 4 a 6.

E 4,3% dos respondentes consideram-se com o grau de percepção muito baixo. Considerando na escala Likert o grau de 1 a 3.

4.2.3 Capacidades de Tecnologia da Informação (TI)

A capacidade de tecnologia da informação, conforme já descrita no item 0 (

A capacidade de tecnologia da informação), refere-se à capacidade relativa de uma empresa em ter conhecimento técnico, mercadológico que facilite o fluxo intraorganizacional e comunicação. Esta capacidade é mensurada a partir da propriedade de sistemas de informação para o desenvolvimento de novos produtos, a integração funcional e para a criação de conhecimento tecnológico e mercadológico (DESARBO *et al.*, 2005).

Sistemas de TI para facilitar a integração entre os departamentos

O Gráfico 4-16 demonstra os resultados deste quesito.

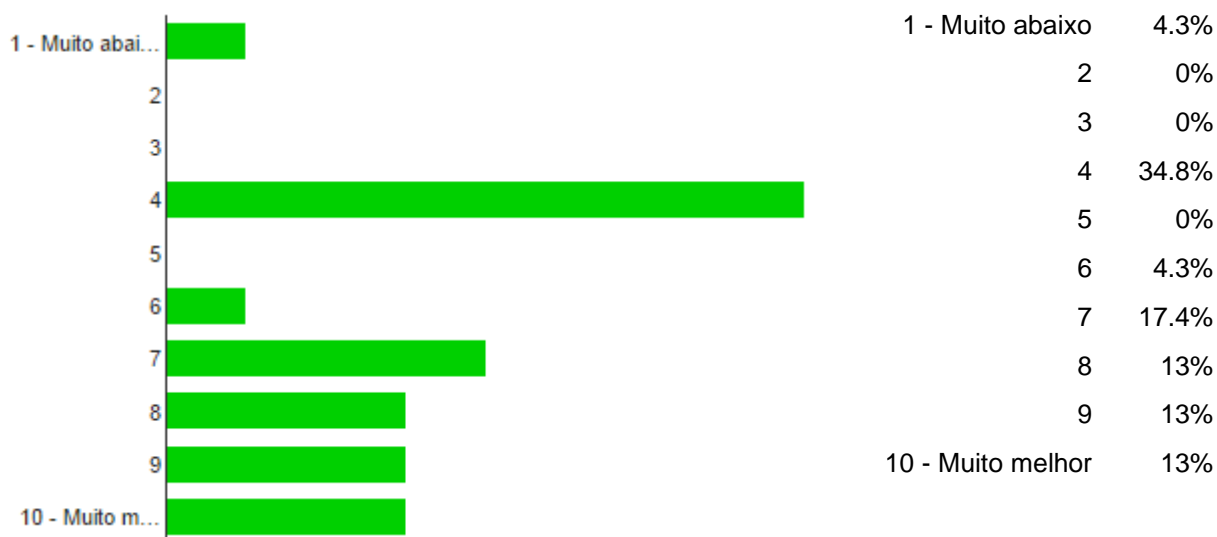


GRÁFICO 4-16 – CAPACIDADE DE TI PARA FACILITAR INTEGRAÇÃO
FONTE: O AUTOR

Com relação a este quesito, nota-se que, 26% consideram seu posicionamento muito melhor que os seus concorrentes considerando na escala Likert o grau 9 e 10.

29,4% dos respondentes entrevistados consideram a sua percepção que o grau deste quesito esta a frente dos seus concorrentes considerando na escala Likert o grau 7 e 8.

39,1% consideram-se com a percepção de grau intermediário. Considerando na escala Likert o grau de 4 a 6.

E 4,3% dos respondentes consideram-se com o grau de percepção muito baixo. Considerando na escala Likert o grau de 1 a 3.

Sistemas de TI para facilitar as informações do produto no ato da venda

O Gráfico 4-17 demonstra os resultados deste quesito.



GRÁFICO 4-17 – CAPACIDADE DE TI PARA FACILITAR AS INFORMAÇÕES DO PRODUTO NO ATO DA VENDA

FONTE: O AUTOR

Com relação a este quesito, nota-se que, 26,1% consideram seu posicionamento muito melhor que os seus concorrentes considerando na escala Likert o grau 9 e 10.

21,7% dos respondentes entrevistados consideram a sua percepção que o grau deste quesito esta a frente dos seus concorrentes considerando na escala Likert o grau 7 e 8.

34,8% consideram-se com a percepção de grau intermediário. Considerando na escala Likert o grau de 4 a 6.

E 17,3% dos respondentes consideram-se com o grau de percepção muito baixo. Considerando na escala Likert o grau de 1 a 3.

Sistemas de TI para facilitar a criação de conhecimento de mercado

O Gráfico 4-18 demonstra os resultados deste quesito.



GRÁFICO 4-18 – CAPACIDADE DE TI PARA FACILITAR A CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO DE MERCADO

FONTE: O AUTOR

Com relação a este quesito, nota-se que, 17,4% consideram seu posicionamento muito melhor que os seus concorrentes considerando na escala Likert o grau 9 e 10.

17,4% dos respondentes entrevistados consideram a sua percepção que o grau deste quesito esta a frente dos seus concorrentes considerando na escala Likert o grau 7 e 8.

24,7% consideram-se com a percepção de grau intermediário. Considerando na escala Likert o grau de 4 a 6.

E 30,4% dos respondentes consideram-se com o grau de percepção muito baixo. Considerando na escala Likert o grau de 1 a 3.

Sistemas de TI para a comunicação interna

O Gráfico 4-19 demonstra os resultados deste quesito.

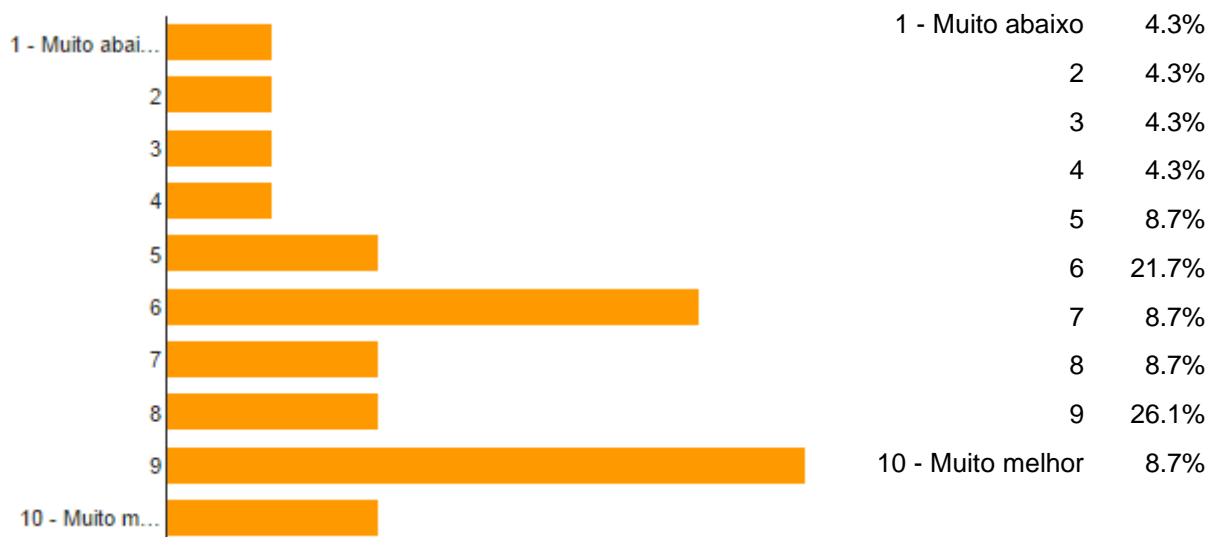


GRÁFICO 4-19 – CAPACIDADE DE TI PARA A COMUNICAÇÃO INTERNA
FONTE: O AUTOR

Com relação a este quesito, nota-se que, 34,8% consideram seu posicionamento muito melhor que os seus concorrentes considerando na escala Likert o grau 9 e 10.

17,4% dos respondentes entrevistados consideram a sua percepção que o grau deste quesito esta a frente dos seus concorrentes considerando na escala Likert o grau 7 e 8.

34,7% consideram-se com a percepção de grau intermediário. Considerando na escala Likert o grau de 4 a 6.

E 12,9% dos respondentes consideram-se com o grau de percepção muito baixo. Considerando na escala Likert o grau de 1 a 3.

Sistemas de TI para a comunicação externa

O Gráfico 4-20 demonstra os resultados deste quesito.



GRÁFICO 4-20 – CAPACIDADE DE TI PARA A COMUNICAÇÃO EXTERNA
FONTE: O AUTOR

Com relação a este quesito, nota-se que, 26,1% consideram seu posicionamento muito melhor que os seus concorrentes considerando na escala Likert o grau 9 e 10.

26,1% dos respondentes entrevistados consideram a sua percepção que o grau deste quesito esta a frente dos seus concorrentes considerando na escala Likert o grau 7 e 8.

30,4% consideram-se com a percepção de grau intermediário. Considerando na escala Likert o grau de 4 a 6.

E 17,4% dos respondentes consideram-se com o grau de percepção muito baixo. Considerando na escala Likert o grau de 1 a 3.

Sistemas de TI para o gerenciamento das informações

O Gráfico 4-21 demonstra os resultados deste quesito.



GRÁFICO 4-21 – CAPACIDADE DE TI PARA O GERENCIAMENTO DAS INFORMAÇÕES
FONTE: O AUTOR

Com relação a este quesito, nota-se que, 26,1% consideram seu posicionamento muito melhor que os seus concorrentes considerando na escala Likert o grau 9 e 10.

30,4% dos respondentes entrevistados consideram a sua percepção que o grau deste quesito esta a frente dos seus concorrentes considerando na escala Likert o grau 7 e 8.

21,7% consideram-se com a percepção de grau intermediário. Considerando na escala Likert o grau de 4 a 6.

E 21,7% dos respondentes consideram-se com o grau de percepção muito baixo. Considerando na escala Likert o grau de 1 a 3.

4.2.4 Capacidade Tecnológica

A capacidade tecnológica, conforme já descrita no item 2.4.4 (A capacidade tecnológica) refere-se à capacidade de uma empresa para empregar diversas tecnologias, e como alcança eficiência do processo produtivo, redução de custos, maior estabilidade de entregas e competitividade. Esta capacidade se expressa na habilidade de uma empresa de usar estes recursos para combinar ou recombinar

métodos, processos, conceitos e técnicas visando oferecer produtos competitivos (AFUAH, 2002; DESARBO *et al.*, 2005).

Capacidade de desenvolvimento de novos serviços

O Gráfico 4-22 demonstra os resultados deste quesito.

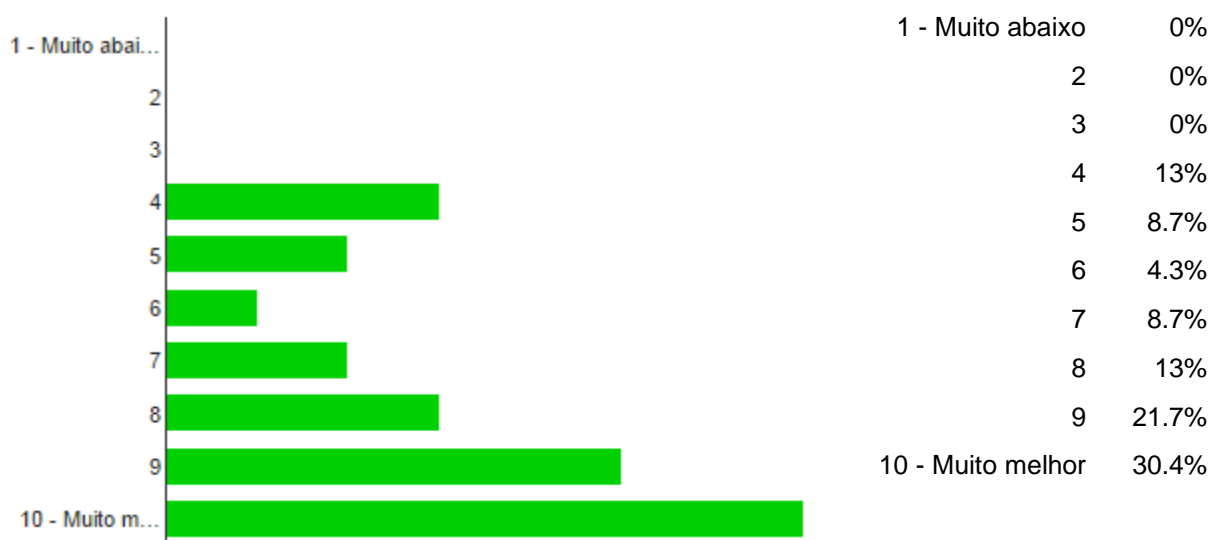


GRÁFICO 4-22 – CAPACIDADE DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS SERVIÇOS
FONTE: O AUTOR

Com relação a este quesito, nota-se que, 52,1% consideram seu posicionamento muito melhor que os seus concorrentes considerando na escala Likert o grau 9 e 10.

21,7% dos respondentes entrevistados consideram a sua percepção que o grau deste quesito esta a frente dos seus concorrentes considerando na escala Likert o grau 7 e 8.

26% consideram-se com a percepção de grau intermediário. Considerando na escala Likert o grau de 4 a 6.

Capacidade de acompanhar o lançamento de novos produtos

O Gráfico 4-23 demonstra os resultados deste quesito.



GRÁFICO 4-23 – CAPACIDADE DE ACOMPANHAR O LANÇAMENTO DE NOVOS PRODUTOS
FONTE: O AUTOR

Com relação a este quesito, nota-se que, 47,8% consideram seu posicionamento muito melhor que os seus concorrentes considerando na escala Likert o grau 9 e 10.

17,4% dos respondentes entrevistados consideram a sua percepção que o grau deste quesito esta a frente dos seus concorrentes considerando na escala Likert o grau 7 e 8.

34,7% consideram-se com a percepção de grau intermediário. Considerando na escala Likert o grau de 4 a 6.

Habilidade de prever mudanças tecnológicas no setor

O Gráfico 4-24 demonstra os resultados deste quesito.

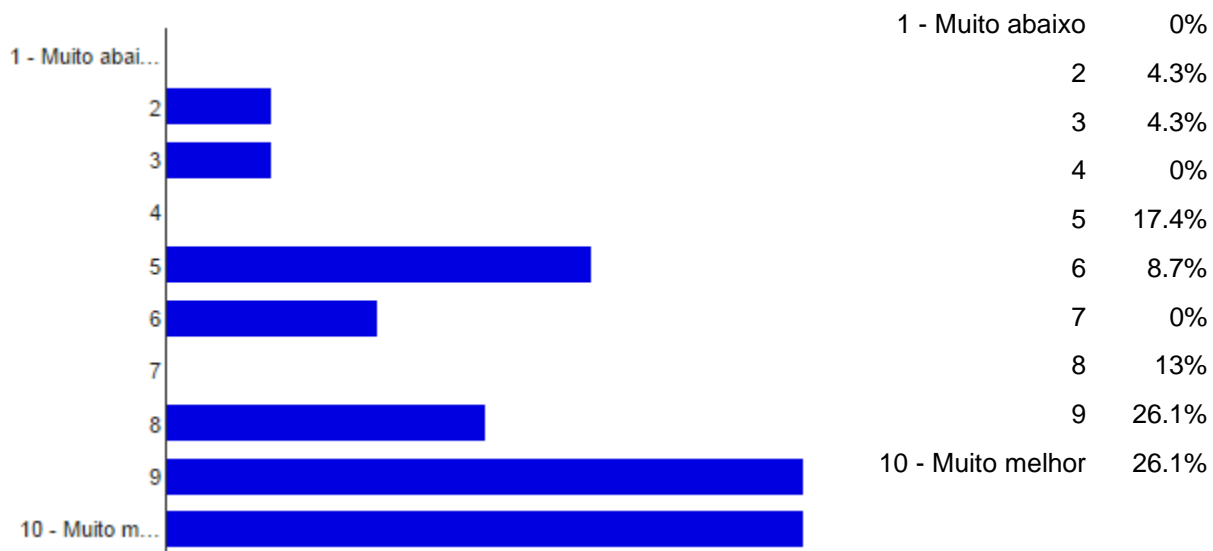


GRÁFICO 4-24 – HABILIDADE DE PREVER MUDANÇAS TECNOLÓGICAS NO SETOR
FONTE: O AUTOR

Com relação a este quesito, nota-se que, 46,2% consideram seu posicionamento muito melhor que os seus concorrentes considerando na escala Likert o grau 9 e 10.

13% dos respondentes entrevistados consideram a sua percepção que o grau deste quesito esta a frente dos seus concorrentes considerando na escala Likert o grau 7 e 8.

26,1% consideram-se com a percepção de grau intermediário. Considerando na escala Likert o grau de 4 a 6.

E 8,6% dos respondentes consideram-se com o grau de percepção muito baixo. Considerando na escala Likert o grau de 1 a 3.

Capacidade de cumprimento de prazo de entrega

O Gráfico 4-25 demonstra os resultados deste quesito.



GRÁFICO 4-25 – CAPACIDADE DE CUMPRIMENTO DE PRAZO DE ENTREGA
FONTE: O AUTOR

Com relação a este quesito, nota-se que, 39,1% consideram seu posicionamento muito melhor que os seus concorrentes considerando na escala Likert o grau 9 e 10.

26,1% dos respondentes entrevistados consideram a sua percepção que o grau deste quesito esta a frente dos seus concorrentes considerando na escala Likert o grau 7 e 8.

30,4% consideram-se com a percepção de grau intermediário. Considerando na escala Likert o grau de 4 a 6.

E 4% dos respondentes consideram-se com o grau de percepção muito baixo. Considerando na escala Likert o grau de 1 a 3.

Competência para entregar o produto em perfeitas condições

O Gráfico 4-26 demonstra os resultados deste quesito.

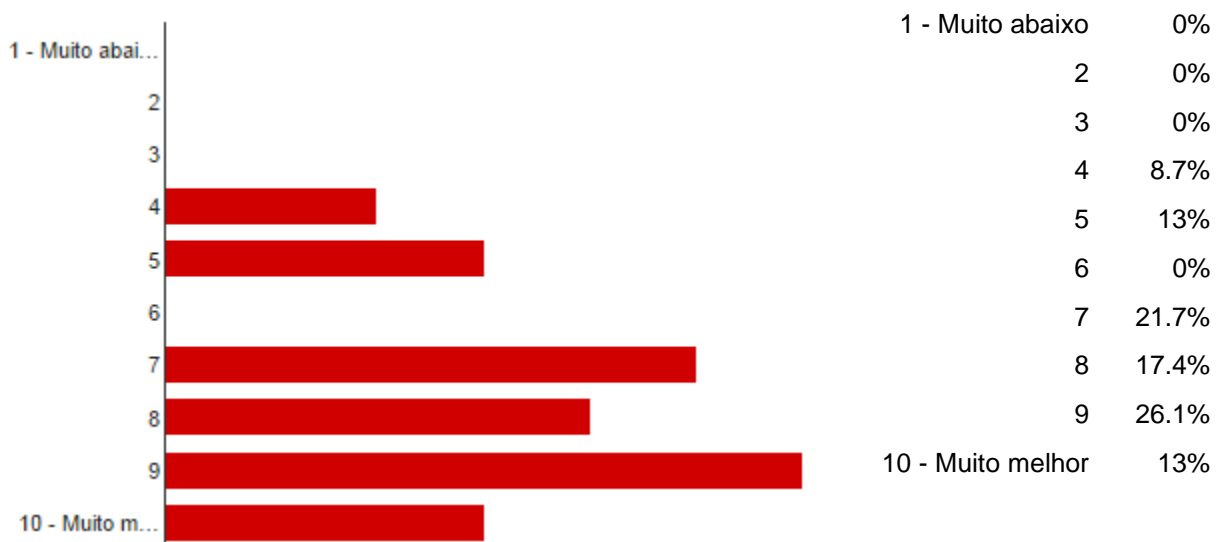


GRÁFICO 4-26 – COMPETÊNCIA PARA ENTREGAR O PRODUTO EM PERFEITAS CONDIÇÕES
FONTE: O AUTOR

Com relação a este quesito, nota-se que, 39,1% consideram seu posicionamento muito melhor que os seus concorrentes considerando na escala Likert o grau 9 e 10.

39,1% dos respondentes entrevistados consideram a sua percepção que o grau deste quesito esta a frente dos seus concorrentes considerando na escala Likert o grau 7 e 8.

21,7% consideram-se com a percepção de grau intermediário. Considerando na escala Likert o grau de 4 a 6.

Habilidade para prestar atendimento com qualidade

O Gráfico 4-27 demonstra os resultados deste quesito.

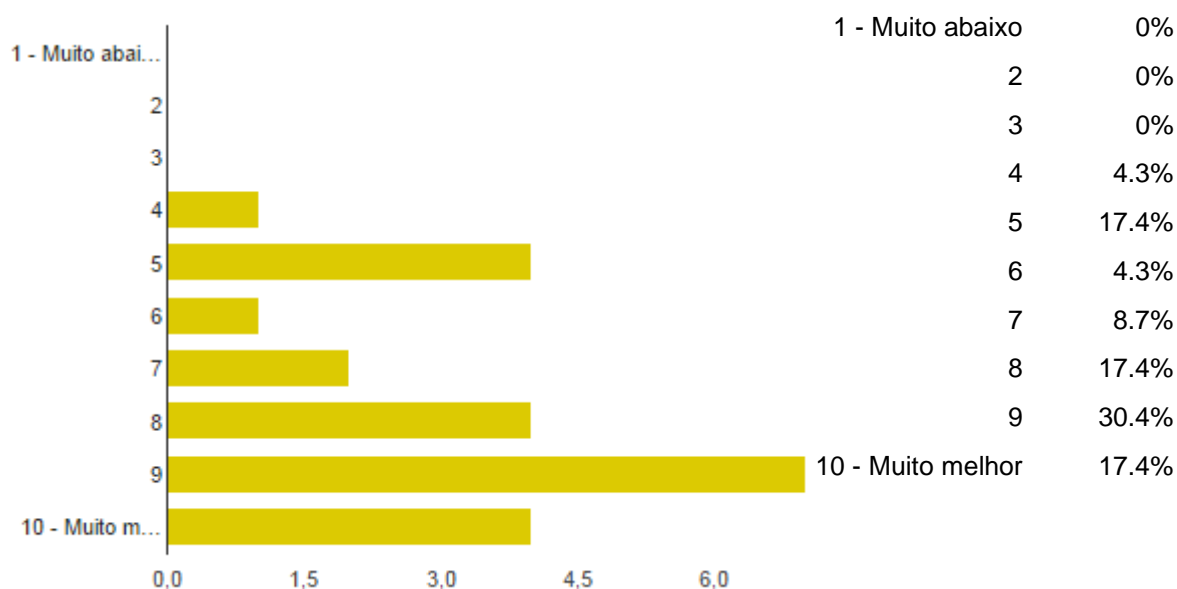


GRÁFICO 4-27 – HABILIDADE PARA PRESTAR ATENDIMENTO COM QUALIDADE
FONTE: O AUTOR

Com relação a este quesito, nota-se que, 47,8% consideram seu posicionamento muito melhor que os seus concorrentes considerando na escala Likert o grau 9 e 10.

26,1% dos respondentes entrevistados consideram a sua percepção que o grau deste quesito esta a frente dos seus concorrentes considerando na escala Likert o grau 7 e 8.

26% consideram-se com a percepção de grau intermediário. Considerando na escala Likert o grau de 4 a 6.

4.2.5 Capacidades de Administração

A capacidade de administração, conforme já descrita no item 2.4.5 (A capacidade de administração), refere-se à capacidade de uma empresa em de integrar os sistemas de logística, controle de custos, gestão financeira, gestão de recursos humanos, gestão de marketing e sistemáticas para previsão de receitas (DESARBO *et al.*, 2005). A escala de mensuração está representada no questionário do apêndice A, no item B na respectiva capacidade.

Sistemas logísticos integrados

O Gráfico 4-28 demonstra os resultados deste quesito.

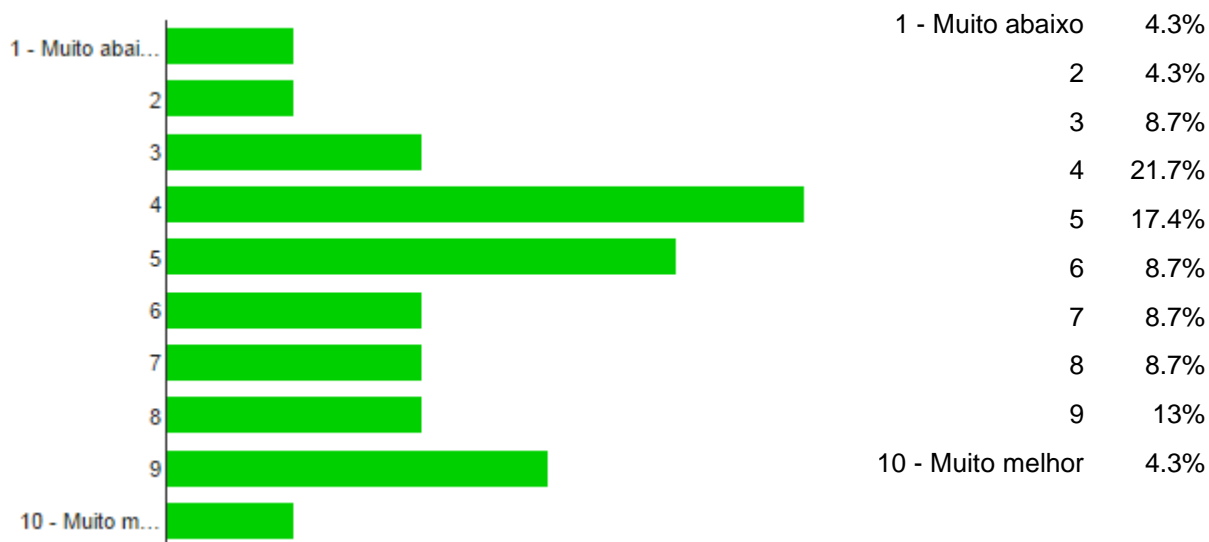


GRÁFICO 4-28 – SISTEMAS LOGÍSTICOS INTEGRADOS
FONTE: O AUTOR

Com relação a este quesito, nota-se que, 17,3% consideram seu posicionamento muito melhor que os seus concorrentes considerando na escala Likert o grau 9 e 10.

17,4% dos respondentes entrevistados consideram a sua percepção que o grau deste quesito esta a frente dos seus concorrentes considerando na escala Likert o grau 7 e 8.

47,8% consideram-se com a percepção de grau intermediário. Considerando na escala Likert o grau de 4 a 6.

E 17,3% dos respondentes consideram-se com o grau de percepção muito baixo. Considerando na escala Likert o grau de 1 a 3.

Capacidade de controle de custos

O Gráfico 4-29 demonstra os resultados deste quesito.

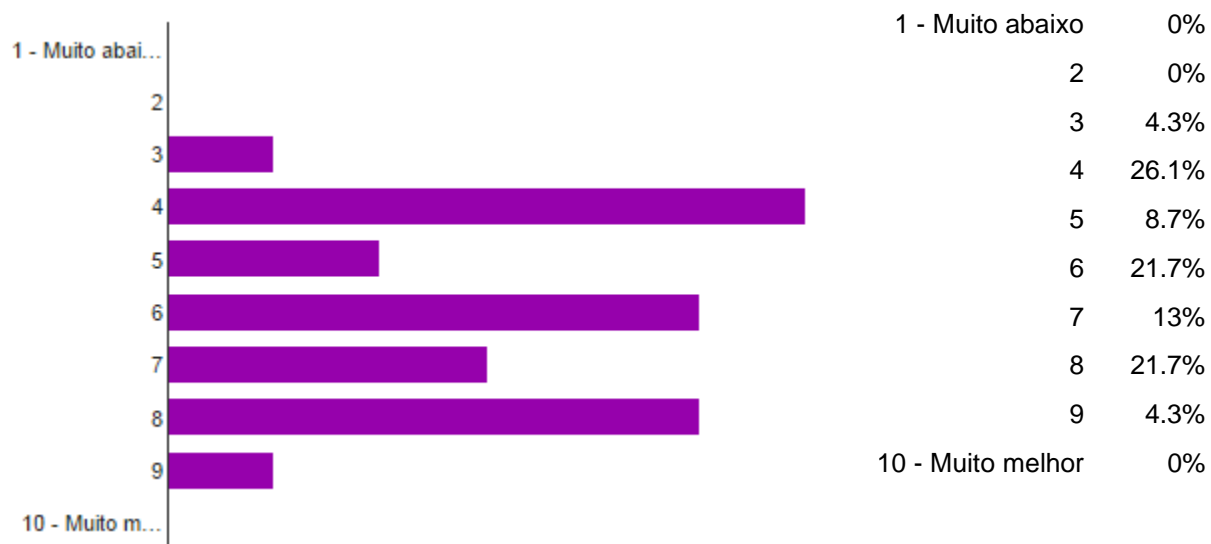


GRÁFICO 4-29 – CAPACIDADE DE CONTROLE DE CUSTOS
FONTE: O AUTOR

Com relação a este quesito, nota-se que, 4,3% consideram seu posicionamento muito melhor que os seus concorrentes considerando na escala Likert o grau 9 e 10.

34,7% dos respondentes entrevistados consideram a sua percepção que o grau deste quesito esta a frente dos seus concorrentes considerando na escala Likert o grau 7 e 8.

56,5% consideram-se com a percepção de grau intermediário. Considerando na escala Likert o grau de 4 a 6.

E 4,3% dos respondentes consideram-se com o grau de percepção muito baixo. Considerando na escala Likert o grau de 1 a 3.

Competência de administração financeira

O Gráfico 4-30 demonstra os resultados deste quesito.

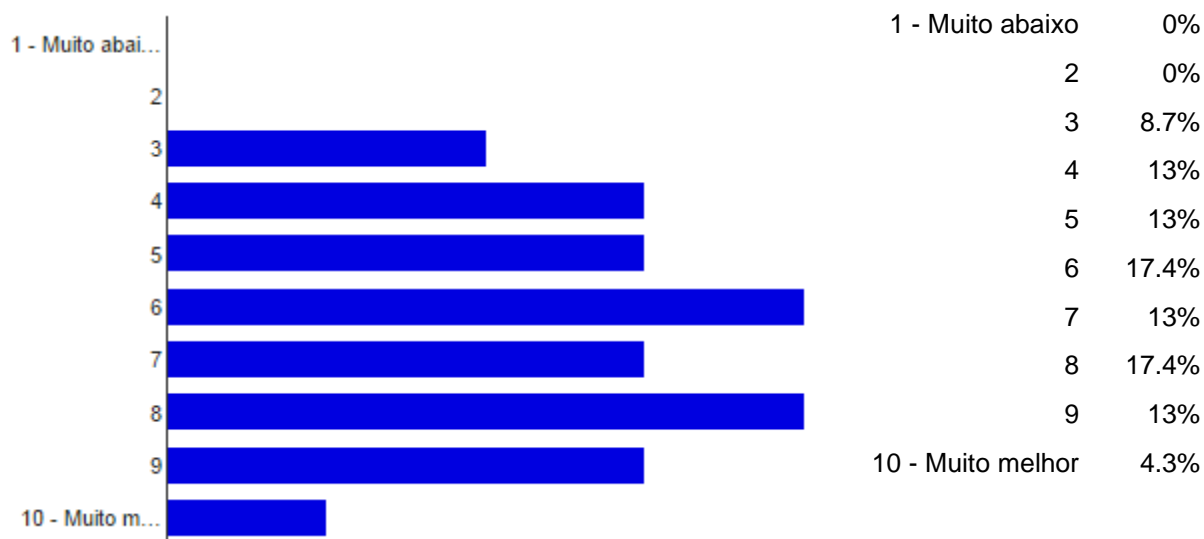


GRÁFICO 4-30 – COMPETÊNCIA DE ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA
FONTE: O AUTOR

Com relação a este quesito, nota-se que, 17% consideram seu posicionamento muito melhor que os seus concorrentes considerando na escala Likert o grau 9 e 10.

30,4% dos respondentes entrevistados consideram a sua percepção que o grau deste quesito esta a frente dos seus concorrentes considerando na escala Likert o grau 7 e 8.

43,4% consideram-se com a percepção de grau intermediário. Considerando na escala Likert o grau de 4 a 6.

E 8,7% dos respondentes consideram-se com o grau de percepção muito baixo. Considerando na escala Likert o grau de 1 a 3.

Capacidade de administração de recursos humanos

O Gráfico 4-31 demonstra os resultados deste quesito.

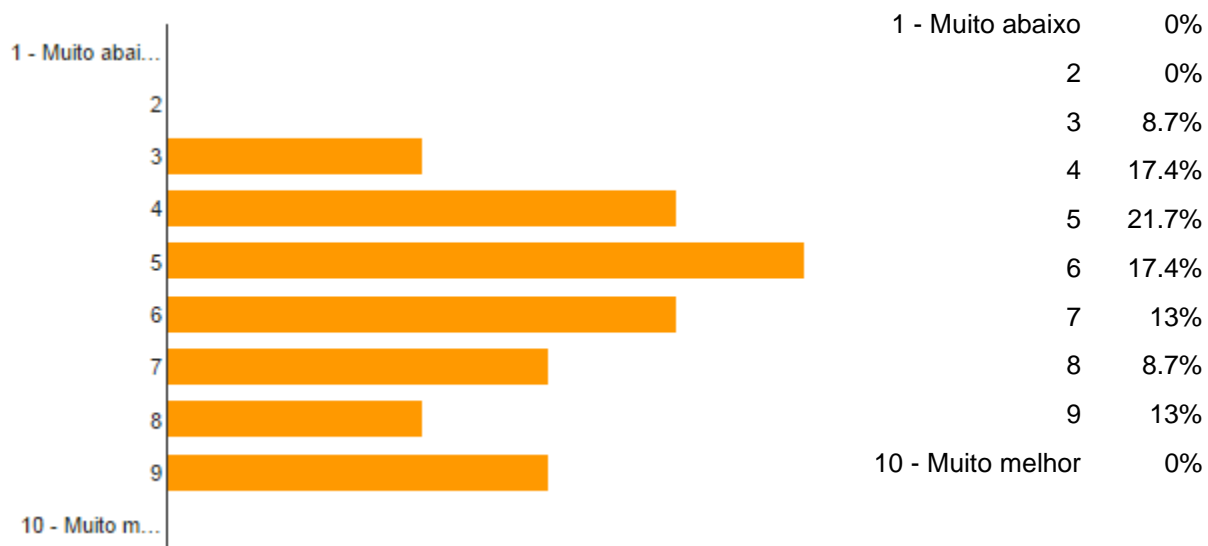


GRÁFICO 4-31 – CAPACIDADE DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS
FONTE: O AUTOR

Com relação a este quesito, nota-se que, 13% consideram seu posicionamento muito melhor que os seus concorrentes considerando na escala Likert o grau 9 e 10.

21,7% dos respondentes entrevistados consideram a sua percepção que o grau deste quesito esta a frente dos seus concorrentes considerando na escala Likert o grau 7 e 8.

56,5% consideram-se com a percepção de grau intermediário. Considerando na escala Likert o grau de 4 a 6.

E 8,7% dos respondentes consideram-se com o grau de percepção muito baixo. Considerando na escala Likert o grau de 1 a 3.

Exatidão da previsão de receitas e lucratividade

O Gráfico 4-32 demonstra os resultados deste quesito.

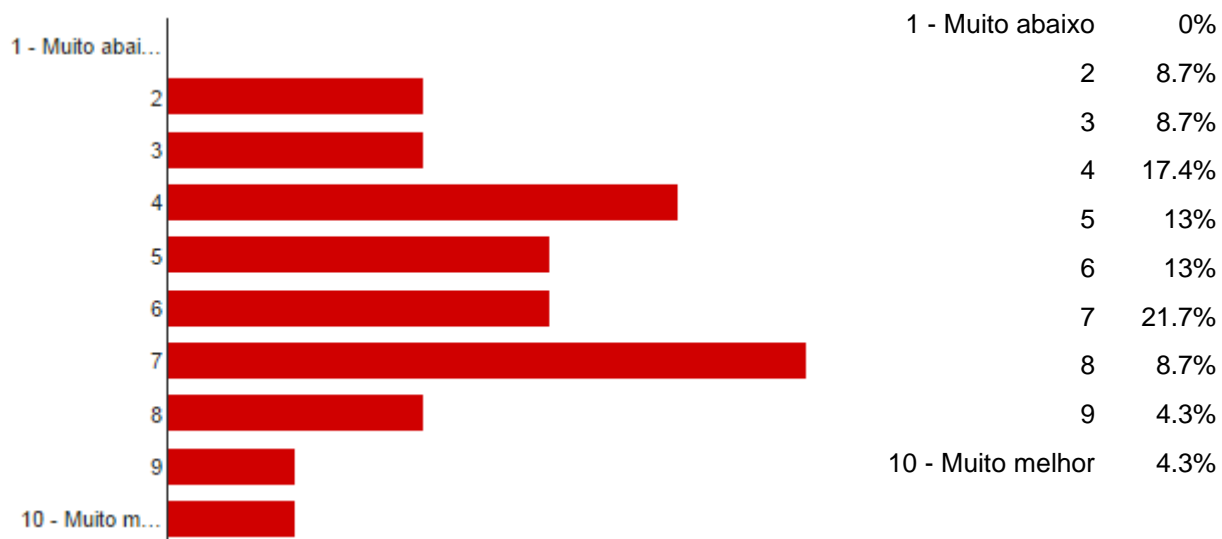


GRÁFICO 4-32 – EXATIDÃO DA PREVISÃO DE RECEITAS E LUCRATIVIDADE
FONTE: O AUTOR

Com relação a este quesito, nota-se que, 8,6% consideram seu posicionamento muito melhor que os seus concorrentes considerando na escala Likert o grau 9 e 10.

30,4% dos respondentes entrevistados consideram a sua percepção que o grau deste quesito esta a frente dos seus concorrentes considerando na escala Likert o grau 7 e 8.

43,4% consideram-se com a percepção de grau intermediário. Considerando na escala Likert o grau de 4 a 6.

E 17,4% dos respondentes consideram-se com o grau de percepção muito baixo. Considerando na escala Likert o grau de 1 a 3.

Processo de planejamento de marketing

O Gráfico 4-33 demonstra os resultados deste quesito.

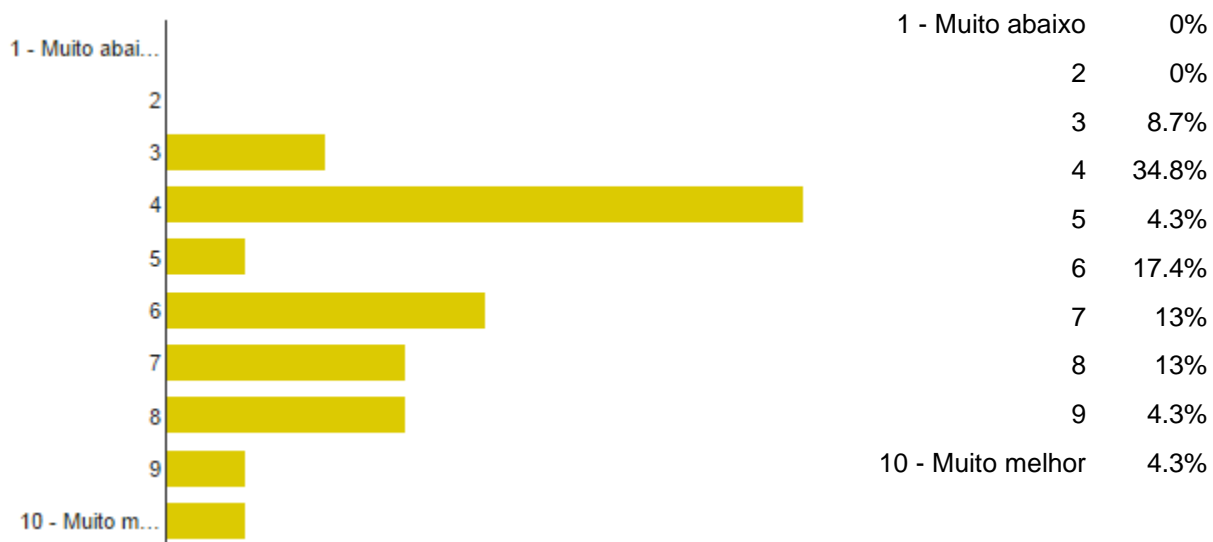


GRÁFICO 4-33 - PROCESSO DE PLANEJAMENTO DE MARKETING
FONTE: O AUTOR

Com relação a este quesito, nota-se que, 8,6% consideram seu posicionamento muito melhor que os seus concorrentes considerando na escala Likert o grau 9 e 10.

26% dos respondentes entrevistados consideram a sua percepção que o grau deste quesito esta a frente dos seus concorrentes considerando na escala Likert o grau 7 e 8.

56,5% consideram-se com a percepção de grau intermediário. Considerando na escala Likert o grau de 4 a 6.

E 8,7% dos respondentes consideram-se com o grau de percepção muito baixo. Considerando na escala Likert o grau de 1 a 3.

Capacidade de manter a equipe alinhada aos objetivos da empresa

O Gráfico 4-34 demonstra os resultados deste quesito.

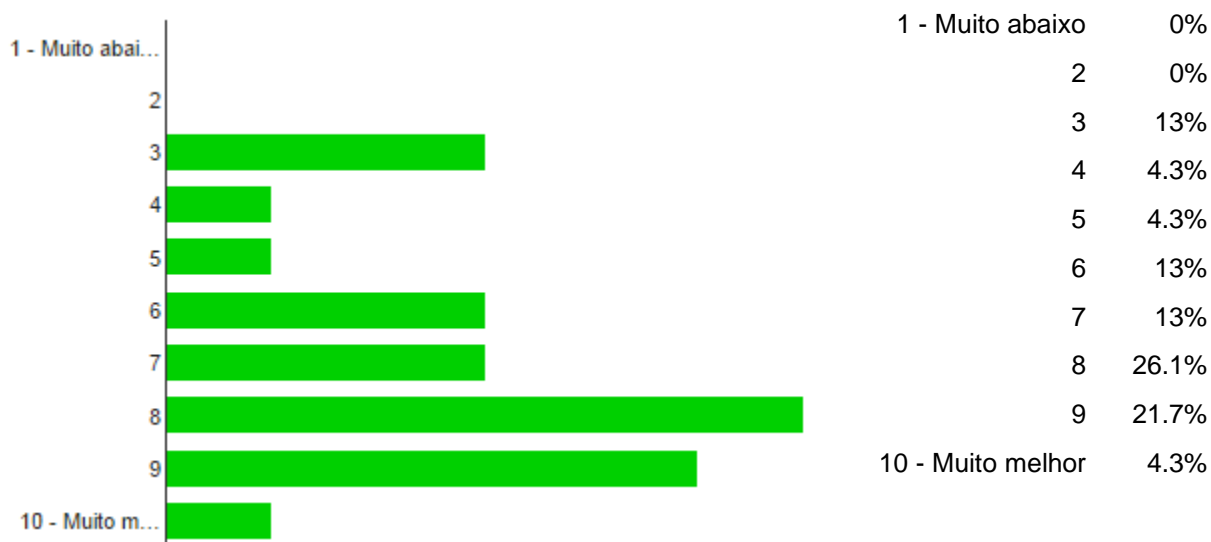


GRÁFICO 4-34 – CAPACIDADE DE MANTER A EQUIPE ALINHADA AOS OBJETIVOS DA EMPRESA

FONTE: O AUTOR

Com relação a este quesito, nota-se que, 25% consideram seu posicionamento muito melhor que os seus concorrentes considerando na escala Likert o grau 9 e 10.

39,1% dos respondentes entrevistados consideram a sua percepção que o grau deste quesito esta a frente dos seus concorrentes considerando na escala Likert o grau 7 e 8.

21,6% consideram-se com a percepção de grau intermediário. Considerando na escala Likert o grau de 4 a 6.

E 13% dos respondentes consideram-se com o grau de percepção muito baixo. Considerando na escala Likert o grau de 1 a 3.

Gestão participativa

O Gráfico 4-35 demonstra os resultados deste quesito.



GRÁFICO 4-35 – GESTÃO PARTICIPATIVA
FONTE: O AUTOR

Com relação a este quesito, nota-se que, 30,4% consideram seu posicionamento muito melhor que os seus concorrentes considerando na escala Likert o grau 9 e 10.

35% dos respondentes entrevistados consideram a sua percepção que o grau deste quesito esta a frente dos seus concorrentes considerando na escala Likert o grau 7 e 8.

34,8% consideram-se com a percepção de grau intermediário. Considerando na escala Likert o grau de 4 a 6.

E 4,3% dos respondentes consideram-se com o grau de percepção muito baixo. Considerando na escala Likert o grau de 1 a 3.

4.3 Respostas relativas ao tipo estratégico

O tipo estratégico foi extraído da terceira parte do questionário A, Item C, composto por 11 questões e abordam as tipologias, Defensiva, Prospectora, Analítica e Reativa.

A relação entre a resposta e a respectiva tipologia é explorada posteriormente no item 0 (

Tabulação das capacidades).

Os serviços e produtos que são oferecidos aos nossos clientes são melhores caracterizados como

Em relação a serviços e produtos:

43.5% dos respondentes consideram mais inovadores e estão constantemente mudando e ampliando sua área de aplicação.

21.7% consideram que alguns destes são bastante estáveis no mercado enquanto outros são inovadores.

17.4% são bem focados, relativamente estáveis e bem definidos na organização e no mercado.

17.4% estão em estado de transição e são baseados em respostas a oportunidades ou ameaças do mercado ou ambiente.

O Gráfico 4-36 demonstra os resultados deste quesito.

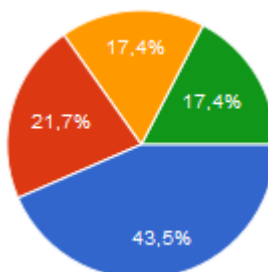


GRÁFICO 4-36 – SERVIÇOS E PRODUTOS OFERECIDOS
FONTE: O AUTOR

Nossa empresa tem uma imagem no mercado de uma organização que

Em relação a imagem da empresa os entrevistados alegam:

26.1% consideram que oferecem poucos produtos/serviços, porém seletivos e de alta qualidade.

13% adotam novas ideias e inovações, mas somente após análise cuidadosa.

13% reagem as oportunidades ou ameaças de mercado para manter e reforçar nossa posição.

47.8% consideram que tem reputação de ser inovadora e criativa.

O Gráfico 4-37 demonstra os resultados deste quesito.

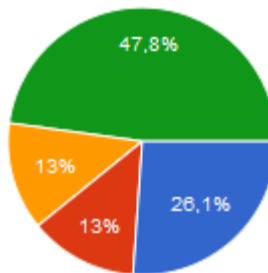


GRÁFICO 4-37 – IMAGEM NO MERCADO
FONTE: O AUTOR

O tempo investido pela empresa para monitorar as mudanças e tendências no mercado pode ser melhor descrito como sendo

Em relação a este quesito:

21.7% consideram o tempo extenso, a empresa está constantemente monitorando o mercado.

8.7% mínimo, a empresa realmente não passa muito tempo monitorando o mercado.

56.5% Médio, a empresa gasta algum tempo monitorando o mercado.

13% Esporádico, às vezes a empresa gasta um bom tempo e outras vezes ela gasta pouco tempo monitorando o mercado.

O Gráfico 4-38 demonstra os resultados deste quesito.

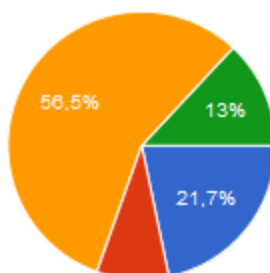


GRÁFICO 4-38 – MONITORAMENTO DAS MUDANÇAS DO MERCADO
FONTE: O AUTOR

O crescimento ou diminuição de nossa demanda é devido muito provavelmente à

Em relação a este quesito os respondentes consideram que:

26.1% Nossa prática de nos concentrarmos no desenvolvimento dos mercados que já servimos.

13% Nossa prática de respondermos às pressões do mercado, correndo poucos riscos.

30.4% Nossa prática de entrar agressivamente em novos mercados com novos tipos de serviços/produtos.

30.4% Nossa prática de nos aprofundarmos nos mercados que já servimos, enquanto adotamos novos serviços/produtos somente após uma análise cuidadosa do seu potencial.

O Gráfico 4-39 demonstra os resultados deste quesito.

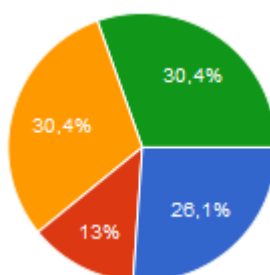


GRÁFICO 4-39 – NÍVEL DE DEMANDA
FONTE: O AUTOR

Uma das metas mais importantes da empresa é a dedicação e compromisso com

Em relação a este quesito:

4.3% Manter os custos sob controle.

34.8% Analisar cuidadosamente nossos custos e receitas para manter os custos sob controle, seletivamente gerar novos serviços/produtos e entrar em novos mercados.

56.5% Garantir que pessoas, recursos e equipamentos necessários para desenvolver novos serviços/produtos e novos mercados estejam disponíveis e acessíveis.

4.3% Resguardar a empresa contra ameaças críticas adotando as ações que sejam necessárias.

O Gráfico 4-40 demonstra os resultados deste quesito.

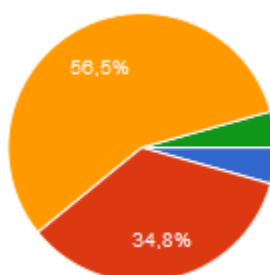


GRÁFICO 4-40 – NÍVEL DE DEMANDA
FONTE: O AUTOR

As competências e habilidades que os funcionários da empresa possuem podem ser melhores caracterizados como

Em relação a este quesito:

13% Analíticas: suas habilidades os capacitam a identificar tendências e a desenvolver novos serviços/produtos e novos mercados.

39.1% Especializadas: suas habilidades são concentradas em poucas áreas específicas.

34.8% Amplas e empreendedoras: suas habilidades são diversas, flexíveis e os habilitam a mudar de forma criativa.

13% Flexível: suas habilidades estão relacionadas com as demandas de curto

prazo do mercado.

O Gráfico 4-41 demonstra os resultados deste quesito.

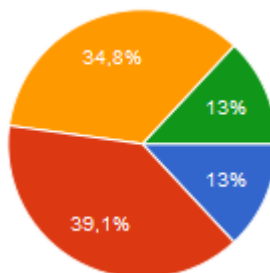


GRÁFICO 4-41 – COMPETÊNCIAS E HABILIDADES DOS FUNCIONÁRIOS
FONTE: O AUTOR

Uma das coisas que protege nossa empresa de outros concorrentes é que nós:

Em relação a este quesito:

21.7% Somos capazes de cuidadosamente analisar tendências emergentes e adotar aquelas que têm potencial comprovado.

30.4% Somos capazes de fazer um número limitado de coisas excepcionalmente bem.

13% Somos capazes de responder à novas tendências mesmo que, quando elas surgem, possuam apenas um potencial moderado.

34.8% Somos capazes de desenvolver novos serviços/produtos e novos mercados de maneira consistente.

O Gráfico 4-42 demonstra os resultados deste quesito.

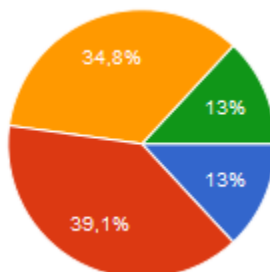


GRÁFICO 4-42 – PROTEÇÃO DOS CONCORRENTES
FONTE: O AUTOR

O gerenciamento da empresa tende a concentrar-se em

Em relação a este quesito:

13% Manter uma situação segura por meio de medidas de controle de custos de qualidade.

26.1% Analisar oportunidades no mercado e escolher apenas aquelas que apresentam potencial, e, ao mesmo tempo, manter a situação financeira protegida.

30.4% Atividades ou negócios que mais necessitam de atenção em vista das oportunidades ou problemas que estão sendo enfrentados.

30.4% Desenvolver novos serviços ou se expandir para novos mercados ou novos segmentos de mercado.

O Gráfico 4-43 demonstra os resultados deste quesito.

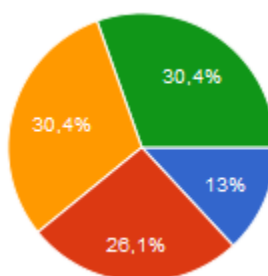


GRÁFICO 4-43 – CONCENTRAÇÃO DO GERENCIAMENTO
FONTE: O AUTOR

A organização se prepara para o futuro da seguinte forma

Em relação a este quesito:

8.7% Identificando as melhores soluções possíveis para aqueles problemas ou desafios que requerem atenção imediata.

65.2% Identificando tendências e oportunidades no mercado que possam resultar na criação de serviços ou produtos inovadores no ramo de negócio da empresa ou possam atender a novos mercados.

26.1% Identificando aqueles problemas que, se resolvidos, irão manter e melhorar nossos serviços ou produtos e nossa posição de mercado.

0% Identificando as tendências de negócios cujo potencial a longo prazo já foi

demonstrado por outras empresas e podem ajudar a resolver os problemas relativos aos produtos/serviços de nossa empresa.

O Gráfico 4-44 demonstra os resultados deste quesito.

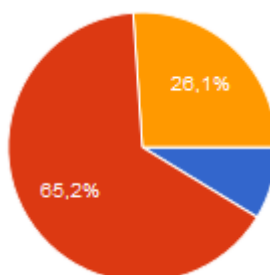


GRÁFICO 4-44 – PREPARAÇÃO PARA O FUTURO

FONTE: O AUTOR

A estrutura de nossa empresa é

Em relação a este quesito:

13% Funcional por natureza (isto é, organizada em departamentos).

21.7% Orientada pelo serviço/produto ou pelo mercado.

26.1% Essencialmente funcional, porém possui também uma estrutura orientada para serviços ou mercados na área que são mais novas.

39.1% Continuamente mudando para permitir um melhor aproveitamento das oportunidades ou resolver problemas assim que eles surgem.

O Gráfico 4-45 demonstra os resultados deste quesito.

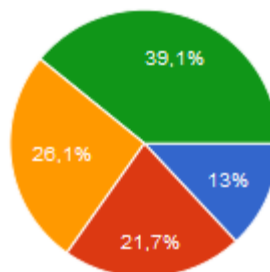


GRÁFICO 4-45 – ESTRUTURA EMPRESARIAL

FONTE: O AUTOR

Os procedimentos que a Organização usa para avaliar seu desempenho são melhores descritos como

Em relação a este quesito:

56.5% Descentralizados e participativos, encorajando todos os membros da organização a se envolverem.

4.3% Orientados para solicitações de relatórios que exigem atenção imediata.

17.4% Centralizados e basicamente de responsabilidade da alta gerência.

21.7% Centralizados em áreas de serviços/produtos mais estáveis, e mais participativos em áreas mais novas ou emergentes.

O Gráfico 4-46 demonstra os resultados deste quesito.

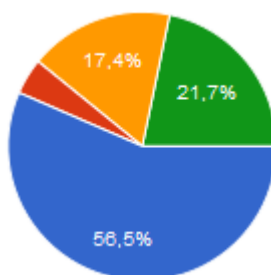


GRÁFICO 4-46 – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO CORPORATIVO
FONTE: O AUTOR

Ao que refere a relação das capacidades com as tipologias há estudos que destacam tais relações. Estes ocorrem Tanto a tipologia Defensor quanto Prospector requerem um maior grau das competências da capacidade de orientação ao mercado (SONG; DI BENEDETTO; NASON, 2007). Contudo os Defensores requerem uma exigência maior desta devido a necessidade de antecipação de mudanças no mercado e às exigências dos seus clientes (SONG; DI BENEDETTO; NASON, 2007).

Entre todas, a tipologia Prospectora, provavelmente é a que mais tenha ênfase na capacidade de tecnologia da informação, visto a necessidade de inovação em seus produtos e processos para aproveitar as vantagens advindas de serem o primeiros em seus mercados (ARAGÓN-SÁNCHEZ; SÁNCHEZ-MARÍN, 2005; SONG; DI BENEDETTO; NASON, 2007). Para Miles e Snow (2003), também a tipologia Defensora almeja a capacidade de Tecnologia da Informação, pela necessidade de eficiência nos processos de inovação.

Para a tipologia Prospectora, visto a necessidade de inovação em seus produtos e processos para aproveitar as vantagens advindas de serem o primeiros em seus mercados, é fundamental dominarem a capacidade tecnológica visando à adequação em um ambiente em constante mudança (SONG; DI BENEDETTO; NASON, 2007). Para Miles e Snow (2003), também a tipologia Defensora almeja a capacidade de Tecnologia da Informação, pela necessidade de eficiência nos processos de inovação.

Para a tipologia Prospectora, visto a necessidade de inovação em seus produtos e processos para aproveitar as vantagens advindas de serem os primeiros em seus mercados, é fundamental dominarem a capacidade tecnológica visando à adequação em um ambiente em constante mudança (SONG; DI BENEDETTO; NASON, 2007).

Para Miles e Snow (2003), também a tipologia Defensora almeja a capacidade de Tecnologia da Informação, pela necessidade de eficiência nos processos de inovação.

Tanto a tipologia Prospectora quanto a Defensivo possuem alguns destes atributos da capacidade de administração, mas com particulares de características distintas. As corporações Defensoras devem possuir alguns desses atributos devido à necessidade de foco no controle que a possibilitem conservar um nicho seguro em um mercado estável. Também os prospectores devem possuir alguns desses atributos devido a necessidade de desenvolver recursos que sejam capazes de produzir agilidade, estratégias agressivas e pró-atividade são fundamentais para obterem flexibilidade para regular entre os ambientes interno e externo (HUGHES; MORGAN, 2008; MORGAN; STRONG; MCGUINNESS, 2003).

Para Miles e Snow (2003), também a tipologia Analítico necessita de um sistema de administração que garanta que os processos e a estrutura organizacional sustentem áreas de operações dinâmicas e estáveis.

4.4 Mapeamento das capacidades

As capacidades foram codificadas e tabuladas, conforme Quadro 4-1 e Tabela 4-1, para permitir a compilação e posterior análise.

4.4.1 Codificação das capacidades

CAPACIDADES	
01 - Capacidades de Marketing	[Conhecimento dos clientes]
02 - Capacidades de Marketing	[Conhecimento dos concorrentes]
03 - Capacidades de Marketing	[Integração das atividades de pré-venda, venda e pós-venda]
04 - Capacidades de Marketing	[Competência para segmentar e definir os mercados de atuação]
05 - Capacidades de Marketing	[Eficácia da formação do preço de venda]
06 - Capacidades de Marketing	[Eficácia de publicidade]
07 - Capacidades de Marketing	[Competência para oferecer serviços adicionais ao cliente]
08 - Capacidades de Orientação ao Mercado	[Capacidade de estar em sintonia com o mercado]
09 - Capacidades de Orientação ao Mercado	[Capacidade para reter clientes (fidelização)]
10 - Capacidades de Orientação ao Mercado	[Capacidade de criar relacionamento durável com os fornecedores]
11 - Capacidades de Tecnologia da Informação (TI)	[Sistemas de TI para facilitar a integração entre os departamentos]
12 - Capacidades de Tecnologia da Informação (TI)	[Sistemas de TI para facilitar as informações do produto no ato da venda]
13 - Capacidades de Tecnologia da Informação (TI)	[Sistemas de TI para facilitar a criação de conhecimento de mercado]
14 - Capacidades de Tecnologia da Informação (TI)	[Sistemas de TI para a comunicação interna]
15 - Capacidades de Tecnologia da Informação (TI)	[Sistemas de TI para a comunicação externa]
16 - Capacidades de Tecnologia da Informação (TI)	[gerenciamento das informações]
17 - Capacidades Tecnológicas	[Capacidade de desenvolvimento de novos serviços]
18 - Capacidades Tecnológicas	[Capacidade de acompanhar o lançamento de novos produtos]
19 - Capacidades Tecnológicas	[Habilidade de prever mudanças tecnológicas no setor]
20 - Capacidades Tecnológicas	[Capacidade de cumprimento de prazo de entrega]
21 - Capacidades Tecnológicas	[Competência para entregar o produto em perfeitas condições]
22 - Capacidades Tecnológicas	[Habilidade para prestar atendimento com qualidade]
23 - Capacidades de Administração	[Sistemas logísticos integrados]
24 - Capacidades de Administração	[Capacidade de controle de custos]
25 - Capacidades de Administração	[Competência de administração financeira]
26 - Capacidades de Administração	[Capacidade de administração de recursos humanos]
27 - Capacidades de Administração	[Exatidão da previsão de receitas e lucratividade]
28 - Capacidades de Administração	[Processo de planejamento de marketing]
29 - Capacidades de Administração	[Capacidade de manter a equipe alinhada aos objetivos da empresa]
30 - Capacidades de Administração	[Gestão participativa]

QUADRO 4-1 - CODIFICAÇÃO DAS CAPACIDADES

FONTE: O AUTOR

4.4.2 Tabulação das capacidades

CapMKT = Capacidades de Marketing

CapOM = Capacidades de Orientação ao Mercado

CapTI = Capacidades de Tecnologia da Informação

CapTec = Capacidades Tecnológicas

CapADM = Capacidades de Administração

TABELA 4-1 – TABULAÇÃO DAS CAPACIDADES

	CapADM							
	MÉDIA	04,25	05,75	07,38	06,88	08,25	05,50	06,13
	CAP-30	04	04	05	04	05	04	04
	CAP-29	05	04	07	08	03	07	08
	CAP-28	08	06	07	07	08	09	08
	CAP-27	08	07	07	05	06	07	07
	CAP-26	09	08	10	07	07	08	09
	CAP-25	03	08	08	05	04	04	06
	CAP-24	07	06	06	06	06	06	06
CAP-23	04	04	03	03	04	04	03	
CAP-22	06	08	08	06	07	07	07	
CAP-21	05	06	06	05	04	03	09	
CAP-20	04	03	05	04	05	06	08	
CAP-19	10	08	08	05	10	06	06	
CAP-18	06	07	07	08	07	08	09	
CAP-17	05	06	06	04	04	04	04	
CapTec								
MÉDIA	04,33	06,17	09,00	08,83	06,83	06,00	09,00	
CAP-22	04	04	04	04	04	08	06	
CAP-21	07	05	03	06	08	08	08	
CAP-20	10	09	09	09	08	09	09	
CAP-19	09	09	08	09	09	09	08	
CAP-18	07	06	05	09	08	06	06	
CAP-17	04	04	02	09	09	08	06	
CapTI								
MÉDIA	04,50	04,83	08,17	08,83	07,50	05,00	07,67	
CAP-16	04	04	05	05	05	04	04	
CAP-15	04	06	04	06	06	03	04	
CAP-14	10	09	06	06	09	09	08	
CAP-13	09	09	09	09	08	09	08	
CAP-12	08	08	07	07	06	09	07	
CAP-11	06	05	05	05	04	04	05	
CapOM								
MÉDIA	07,00	07,07	07,00	06,33	07,33	06,33	06,67	
CAP-10	07	06	06	06	06	06	06	
CAP-09	09	08	05	07	03	06	06	
CAP-08	07	06	06	06	06	06	06	
CapMKT								
MÉDIA	04,86	06,00	08,00	06,00	07,43	05,57	06,29	
CAP-07	04	04	04	04	04	08	06	
CAP-06	08	06	05	05	08	05	06	
CAP-05	09	07	07	09	09	08	07	
CAP-04	07	05	05	06	06	06	07	
CAP-03	07	09	07	08	07	05	09	
CAP-02	04	06	05	08	05	03	08	
CAP-01	06	06	06	09	06	05	06	
R01	05	05	06	06	04	04	04	
R02	08	06	05	05	08	05	05	
R03	09	07	07	09	09	08	07	
R04	07	05	05	06	06	06	07	
R05	07	09	07	08	07	05	09	
R06	04	06	05	08	05	03	08	
R07	06	06	06	09	06	05	06	
R08	02	02	02	03	04	02	03	
R09	07	07	07	07	07	06	06	
R10	08	07	05	04	05	05	10	
R11	07	08	08	08	06	05	04	
R12	10	10	05	09	09	08	09	
R13	08	10	07	09	07	04	03	
R14	05	08	07	07	07	06	02	
R15	09	10	05	09	10	04	10	
R16	06	03	07	02	02	02	09	
R17	10	05	03	10	03	05	10	
R18	05	05	05	08	08	08	08	
R19	07	08	05	07	06	03	07	
R20	08	06	07	04	05	05	04	
R21	09	01	08	08	08	07	09	
R22	08	05	05	06	07	09	08	

FONTE: O AUTOR

TABELA 4-2 – RESUMO PELAS MÉDIAS DAS TABULAÇÕES

	CapMKT	CapOM	CapTI	CapTec	CapADM
R01	04,86	07,00	04,50	04,33	04,25
R02	06,00	06,33	04,83	06,17	05,75
R03	08,00	07,33	08,17	09,00	07,38
R04	06,00	06,33	08,83	08,83	06,88
R05	07,43	06,67	07,50	06,83	08,25
R06	05,57	06,67	05,00	06,00	05,50
R07	06,29	06,33	07,67	09,00	06,13
R08	02,57	03,33	03,67	04,83	03,50
R09	06,71	08,00	06,50	07,33	06,88
R10	06,29	09,00	01,50	09,17	05,88
R11	06,57	08,33	07,83	08,67	05,63
R12	08,57	09,33	10,00	08,67	07,88
R13	06,86	07,67	07,00	09,17	07,38
R14	06,00	06,00	02,17	05,17	04,88
R15	08,14	10,00	07,33	10,00	08,38
R16	04,43	07,67	04,00	06,83	04,63
R17	06,57	08,67	10,00	07,50	04,13
R18	06,71	08,00	09,00	09,00	09,00
R19	06,14	08,67	03,33	07,67	04,13
R20	05,57	05,33	04,83	06,33	06,50
R21	07,14	09,00	07,67	09,00	07,75
R22	06,86	08,00	06,00	06,17	05,75

FONTE: O AUTOR

A Tabela 4-2, acima, contém as médias dos resultados das capacidades de cada quesito abordados no Item 4.2 (Respostas relativas aos recursos e capacidades da empresa). Estas médias foram confrontadas com os resultados das tipologias abordados no Item 4.3 (Respostas relativas ao tipo estratégico).

4.5 Mapeamento das tipologias

4.5.1 Codificação das tipologias

QUESTÃO	OPÇÃO	POSICIONAMENTO ³
01 Os serviços e produtos que são oferecidos aos nossos clientes são melhores caracterizados como:	01 São mais inovadores e estão constantemente mudando e ampliando sua área de aplicação.	Prospector
	02 Alguns são bastante estáveis no mercado enquanto outros são inovadores.	Analítico
	03 São bem focados, relativamente estáveis e bem definidos na organização e no mercado.	Defensivo
	04 Estão em estado de transição e são baseados em respostas a oportunidades ou ameaças do mercado ou ambiente.	Reativo
02 Nossa empresa tem uma imagem no mercado de uma organização que:	01 Oferece poucos produtos/serviços, porém seletivos e de alta qualidade.	Prospector
	02 Adota novas ideias e inovações, mas somente após análise cuidadosa.	Analítico
	03 Reage as oportunidades ou ameaças de mercado para manter e reforçar nossa posição.	Defensivo
	04 Tem reputação de ser inovadora e criativa.	Reativo
03 O tempo investido pela empresa para monitorar as mudanças e tendências no mercado pode ser melhor descrito como sendo:	01 Extenso, a empresa está constantemente monitorando o mercado.	Prospector
	02 Mínimo, a empresa realmente não passa muito tempo monitorando o mercado.	Analítico
	03 Médio, a empresa gasta algum tempo monitorando o mercado.	Defensivo
	04 Esporádico, às vezes a empresa gasta um bom tempo e outras vezes ela gasta pouco tempo monitorando o mercado.	Reativo
04 O crescimento ou diminuição de nossa demanda é devido muito provavelmente à:	01 Nossa prática de nos concentrarmos no desenvolvimento dos mercados que já servimos.	Prospector
	02 Nossa prática de respondermos às pressões do mercado, correndo poucos	Analítico

QUESTÃO	OPÇÃO	POSICIONAMENTO ³
	riscos.	
	03 Nossa prática de entrar agressivamente em novos mercados com novos tipos de serviços/produtos.	Defensivo
	04 Nossa prática de nos aprofundarmos nos mercados que já servimos, enquanto adotamos novos serviços/produtos somente após uma análise cuidadosa do seu potencial.	Reativo
05 Uma das metas mais importantes da empresa é a dedicação e compromisso com:	01 Manter os custos sob controle.	Prospector
	02 Analisar cuidadosamente nossos custos e receitas para manter os custos sob controle, seletivamente gerar novos serviços/produtos e entrar em novos mercados.	Analítico
	03 Garantir que pessoas, recursos e equipamentos necessários para desenvolver novos serviços/produtos e novos mercados estejam disponíveis e acessíveis.	Defensivo
	04 Resguardar a empresa contra ameaças críticas adotando as ações que sejam necessárias.	Reativo
06 As competências e habilidades que os funcionários da empresa possuem podem ser melhor caracterizados como:	01 Analíticos: suas habilidades os capacitam a identificar tendências e a desenvolver novos serviços/produtos e novos mercados.	Prospector
	02 Especializadas: suas habilidades são concentradas em poucas áreas específicas.	Analítico
	03 Amplas e empreendedoras: suas habilidades são diversas, flexíveis e os habilitam a mudar de forma criativa.	Defensivo
	04 Flexível: suas habilidades estão relacionadas com as demandas de curto prazo do mercado.	Reativo
07 Uma das coisas que protege nossa empresa de outros concorrentes é que nós:	01 Somos capazes de cuidadosamente analisar tendências emergentes e adotar aquelas que têm potencial comprovado.	Prospector
	02 Somos capazes de fazer um número limitado de coisas excepcionalmente bem.	Analítico
	03 Somos capazes de responder à novas tendências mesmo que, quando elas surgem, possuam apenas um potencial moderado.	Defensivo

QUESTÃO	OPÇÃO	POSICIONAMENTO ³
	04 Somos capazes de desenvolver novos serviços/produtos e novos mercados de maneira consistente.	Reativo
08 O gerenciamento da empresa tende a concentrar-se em:	01 Manter uma situação segura por meio de medidas de controle de custos de qualidade.	Prospector
	02 Analisar oportunidades no mercado e escolher apenas aquelas que apresentam potencial, e, ao mesmo tempo, manter a situação financeira protegida.	Analítico
	03 Atividades ou negócios que mais necessitam de atenção em vista das oportunidades ou problemas que estão sendo enfrentados.	Defensivo
	04 Desenvolver novos serviços ou se expandir para novos mercados ou novos segmentos de mercado.	Reativo
09 A organização se prepara para o futuro da seguinte forma:	01 Identificando as melhores soluções possíveis para aqueles problemas ou desafios que requerem atenção imediata.	Prospector
	02 Identificando tendências e oportunidades no mercado que possam resultar na criação de serviços ou produtos inovadores no ramo de negócio da empresa ou possam atender a novos mercados.	Analítico
	03 Identificando aqueles problemas que, se resolvidos, irão manter e melhorar nossos serviços ou produtos e nossa posição de mercado	Defensivo
	04 Identificando as tendências de negócios cujo potencial a longo prazo já foi demonstrado por outras empresas e podem ajudar a resolver os problemas relativos aos produtos/serviços de nossa empresa.	Reativo
10 A estrutura de nossa empresa é:	01 Funcional por natureza (isto é, organizada em departamentos).	Prospector
	02 Orientada pelo serviço/produto ou pelo mercado.	Analítico
	03 Essencialmente funcional, porém possui também uma estrutura orientada para serviços ou mercados na área que são mais novas.	Defensivo

QUESTÃO	OPÇÃO	POSICIONAMENTO ³
	04 Continuamente mudando para permitir um melhor aproveitamento das oportunidades ou resolver problemas assim que eles surgem.	Reativo
11 Os procedimentos que a Organização usa para avaliar seu desempenho são melhores descritos como:	01 Descentralizados e participativos, encorajando todos os membros da organização a se envolverem.	Prospector
	02 Orientados para solicitações de relatórios que exigem atenção imediata.	Analítico
	03 Centralizados e basicamente de responsabilidade da alta gerência.	Defensivo
	04 Centralizados em áreas de serviços/produtos mais estáveis, e mais participativos em áreas mais novas ou emergentes.	Reativo

QUADRO 4-2 - CODIFICAÇÃO DOS POSICIONAMENTOS ESTRATÉGICOS
FONTE: O AUTOR

4.5.2 Tabulação das tipologias

TABELA 4-3 – TABULAÇÃO DAS TIPOLOGIAS

	R01	R02	R03	R04	R05	R06	R07	R08	R09	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17	R18	R19	R20	R21	R22
EST-01	02	04	01	01	01	02	01	03	03	01	01	01	01	03	02	01	04	02	01	04	04	03
EST-02	02	01	04	01	04	02	02	04	04	04	04	04	01	01	04	04	01	03	03	03	04	01
EST-03	02	03	03	03	03	03	01	01	01	03	03	02	01	03	03	04	01	03	03	03	04	03
EST-04	04	02	03	01	01	04	02	01	01	04	03	03	03	04	01	03	01	03	04	03	02	04
EST-05	02	02	03	03	02	01	02	02	02	03	03	02	03	02	03	03	03	03	03	03	04	03
EST-06	03	02	04	02	02	02	02	02	01	04	03	03	03	02	03	02	03	02	03	01	04	03
EST-07	04	03	04	04	03	02	02	01	01	04	03	01	04	01	04	04	02	01	02	02	04	02
EST-08	01	02	03	04	02	01	02	04	04	04	03	03	04	02	03	03	04	03	01	02	03	02
EST-09	03	02	03	02	03	02	02	02	01	02	02	02	02	01	02	02	02	02	03	03	03	02
EST-10	02	02	04	03	02	03	04	02	01	03	04	04	04	01	03	04	04	03	01	04	04	02
EST-11	03	01	04	01	01	04	03	04	03	01	01	01	01	04	03	01	01	04	02	01	01	01

Prospectora	9%	18%	9%	36%	27%	18%	18%	27%	55%	18%	18%	27%	36%	36%	9%	18%	36%	9%	27%	18%	9%	18%
Analítica	45%	55%	0%	18%	36%	45%	64%	36%	9%	9%	9%	27%	9%	27%	18%	18%	18%	27%	18%	18%	9%	36%
Defensiva	27%	18%	45%	27%	27%	18%	9%	9%	18%	27%	55%	27%	27%	18%	55%	27%	18%	55%	45%	45%	18%	36%
Reativa	18%	9%	45%	18%	9%	18%	9%	27%	18%	45%	18%	18%	27%	18%	18%	36%	27%	9%	9%	18%	64%	9%

MODA 2 2 5 1 2 2 2 2 1 4 3 6 1 1 3 4 1 3 3 3 4 7

FONTE: O AUTOR

A Tabela 4-3, acima, contém os resultados da tabulação a partir do levantamento das características da tipologia abordados no item 4.3 (Respostas relativas ao tipo estratégico). Estes resultados serão confrontadas com os resultados

das capacidades abordados no Item 4.2 (Respostas relativas aos recursos e capacidades da empresa).

Como resultado constatou-se que as Prospectoras foram 26,3%, as Analíticas 31,6%, as Defensoras 26,3% e as reativas 15,8%.

Constatou-se assim a predominância da tipologia Analítica, que segundo Miles e Snow (2003) são empresas que buscam minimizar o risco enquanto maximiza a oportunidade de lucro e que atuam com comportamento estável no domínio do produto e ao mesmo tempo em um incessante estado de mudança em relação ao domínio do mercado.

4.5.3 Cruzamento dos resultados das capacidades com a tipologia

A partir da tabulação dos resultados das capacidades presentes no item 4.2 (Respostas relativas aos recursos e capacidades da empresa), e dos resultados da tipologia presentes no item 4.3 (Respostas relativas ao tipo estratégico) foi elaborado o cruzamento dos constructos conforme Tabela 4-4, abaixo. O cruzamento se deu por cada respondente.

TABELA 4-4 – CRUZAMENTO DAS CAPACIDADES COM A TIPOLOGIA

	CapMKT	CapOM	CapTI	CapTec	CapADM	Posic.
R01	04,86	07,00	04,50	04,33	04,25	02,00
R02	06,00	06,33	04,83	06,17	05,75	02,00
R03	08,00	07,33	08,17	09,00	07,38	05,00
R04	06,00	06,33	08,83	08,83	06,88	01,00
R05	07,43	06,67	07,50	06,83	08,25	02,00
R06	05,57	06,67	05,00	06,00	05,50	02,00
R07	06,29	06,33	07,67	09,00	06,13	02,00
R08	02,57	03,33	03,67	04,83	03,50	02,00
R09	06,71	08,00	06,50	07,33	06,88	01,00
R10	06,29	09,00	01,50	09,17	05,88	04,00
R11	06,57	08,33	07,83	08,67	05,63	03,00
R12	08,57	09,33	10,00	08,67	07,88	06,00
R13	06,86	07,67	07,00	09,17	07,38	01,00
R14	06,00	06,00	02,17	05,17	04,88	01,00
R15	08,14	10,00	07,33	10,00	08,38	03,00
R16	04,43	07,67	04,00	06,83	04,63	04,00
R17	06,57	08,67	10,00	07,50	04,13	01,00
R18	06,71	08,00	09,00	09,00	09,00	03,00
R19	06,14	08,67	03,33	07,67	04,13	03,00
R20	05,57	05,33	04,83	06,33	06,50	03,00

	CapMKT	CapOM	CapTI	CapTec	CapADM	Posic.
R21	07,14	09,00	07,67	09,00	07,75	04,00
R22	06,86	08,00	06,00	06,17	05,75	07,00

FONTE: O AUTOR

4.6 Análise dos dados pelo SPSS

A partir do cruzamento dos dados apresentados no item 4.5.3 (Cruzamento dos resultados das capacidades com a tipologia), estes foram inseridos no sistema estatístico SPSS.

4.6.1 Descrição estatística

Foi extraído de cada categoria de capacidade e da tipologia de M&S a média, o desvio padrão, o valor mínimo e máximo do grupo das amostras conforme representado na Tabela 4-5, abaixo.

Destaque para a capacidade de tecnologia da informação que apresentou o maior desvio padrão, o que representa uma grande variação entre os respondentes.

TABELA 4-5 – DESCRIÇÃO ESTATÍSTICA

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
CapMKT	22	6,3312	1,29767	2,57	8,57
CapOM	22	7,4394	1,51670	3,33	10,00
CapTI	22	6,2424	2,43091	1,50	10,00
CapTEC	22	7,5303	1,63270	4,33	10,00
CapADM	22	6,1989	1,55870	3,50	9,00
POS	22	2,82	1,651	1	7

FONTE: O AUTOR

Pela determinação das amostras não possuem distribuição normal, utilizou-se o teste não-paramétrico de Kruskal-Wallis, os testes não-paramétricos são baseados em condições mais gerais, sendo que nenhuma delas diz respeito à distribuição da amostra e podem ser utilizados quando não há normalidade presente (FREUND, 2006).

4.6.2 Teste de Kruskal-Wallis

O teste de Kruskal-Wallis é uma alternativa não-paramétrica à uma ANOVA entre grupos. Permite comparar o resultado da variável contínua para três ou mais grupos e permite comparar mais do que apenas dois grupos. As pontuações são convertidas em fileiras e a classificação média para cada grupo utilizado para amostras independentes (PALLANT, 2001).

Dos 22 dados da amostra, 3 foram excluídos dos testes por apresentarem características preponderantes relativa a mais de uma tipologia. Desta forma os testes estatísticos consideraram 19 amostras.

TABELA 4-6 – TESTE DE KRUSKAL-WALLIS

Ranks		
	POS	Mean Rank
CapMKT	1	11,40
	2	7,33
	3	11,90
	4	9,83
	Total	19
CapOM	1	9,30
	2	5,83
	3	12,60
	4	15,17
	Total	19
CapTI	1	11,80
	2	9,00
	3	11,30
	4	6,83
	Total	19
CapTEC	1	10,50
	2	5,75
	3	12,60
	4	13,33
	Total	19
CapADM	1	10,10
	2	8,17
	3	11,90
	4	10,33
	Total	19

Test Statistics^{a,b}

	CapMKT	CapOM	CapTI	CapTEC	CapADM
Chi-Square	2,245	7,019	1,921	5,611	1,221
df	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,523	,071	,589	,132	,748

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: POS

FONTE: O AUTOR

A partir do teste estatístico de Kruskal-Wallis, conforme a Tabela 4-6, acima, determina-se que a única categoria que apresenta significância ($\alpha \leq 0,1$) é a

capacidade de orientação ao mercado.

4.6.3 Teste de mediana

O teste de mediana testa se as amostras são extraídas a partir de uma população com a mesma mediana. É elaborado com base em produzir uma tabela que é dividida para cada grupo em número de pontuações que estão acima e abaixo da mediana do conjunto de dados observados. Sendo os grupos desta mesma população, espera-se que essas frequências sejam as mesmas em todas as condições (cerca de 50% acima e 50% abaixo) (FIELD, 2009).

TABELA 4-7 – TESTE DE MEDIANA

Median Test**Frequencies**

	POS			
	1	2	3	4
CapMKT > Median	3	1	3	1
CapMKT ≤ Median	2	5	2	2
CapOM > Median	2	0	4	2
CapOM ≤ Median	3	6	1	1
CapTI > Median	3	2	3	1
CapTI ≤ Median	2	4	2	2
CapTEC > Median	2	1	4	2
CapTEC ≤ Median	3	5	1	1
CapADM > Median	3	2	3	1
CapADM ≤ Median	2	4	2	2

Test Statistics^a

	CapMKT	CapOM	CapTI	CapTEC	CapADM
N	19	19	19	19	19
Median	6,2857	7,6667	6,5000	7,5000	5,8750
Chi-Square	3,001 ^b	8,061 ^b	1,351 ^c	4,961 ^c	1,351 ^c
df	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,391	,045	,717	,175	,717

a. Grouping Variable: POS

b. 8 cells (100,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 1,3.

c. 8 cells (100,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 1,4.

FONTE: O AUTOR

A partir do teste da mediana determina-se que a única categoria que apresenta significância ($\alpha \leq 0,1$), assim como no teste anterior, é a capacidade de orientação ao mercado.

4.6.4 Teste de Jonckheere–Terpstra

Utiliza o princípio de que a codificação variável (que define os grupos) especifica a ordem em que se espera que as medianas mudem (Field 2009).

TABELA 4-3 – TESTE DE JONCKHEERE–TERPSTRA

Jonckheere-Terpstra Test ^a					
	CapMKT	CapOM	CapTI	CapTEC	CapADM
Number of Levels in POS	4	4	4	4	4
N	19	19	19	19	19
Observed J-T Statistic	67,000	90,500	55,000	82,500	72,500
Mean J-T Statistic	66,500	66,500	66,500	66,500	66,500
Std. Deviation of J-T Statistic	13,653	13,646	13,694	13,667	13,694
Std. J-T Statistic	,037	1,759	-,840	1,171	,438
Asymp. Sig. (2-tailed)	,971	,079	,401	,242	,661

a. Grouping Variable: POS

FONTE: O AUTOR

A partir do teste da Jonckheere–Terpstra determina-se que a única categoria que apresenta significância ($\alpha \leq 0,1$), assim como nos testes anteriores, é a capacidade de orientação ao mercado.

4.7 Teste das Hipóteses

Considerando as hipóteses relacionadas no item 4.7 (Teste das Hipóteses) apresenta-se os testes baseados no item 4.6. (Análise dos dados pelo SPSS) Sendo um estudo exploratório, considerou-se a significância com $\alpha = 0,10$.

4.7.1 H1: Há relação entre as capacidades tecnológicas e tipo estratégico das organizações.

As capacidades tecnológicas apresentaram uma correlação de 0,242 e, desta forma, não há relação com o tipo estratégico. Sendo assim, rejeita-se a primeira hipótese.

A capacidade tecnológica é representada pela habilidade da empresa em empregar diversas tecnologias e, como alcança eficiência do processo produtivo, redução de custos, maior estabilidade de entregas e competitividade, é determinada pelas capacidades de desenvolvimento de novos serviços, acompanhar o lançamento de novos produtos, prever mudanças tecnológicas no setor, cumprimento de prazo de entrega, competência para entregar o produto em perfeitas condições e prestar atendimento com qualidade.

Mesmo não ocorrendo a relação da capacidade estratégica com as tipologias

estratégicas, apresenta-se a ordem de prevalência das tipologias: 31,6% Reativo, 29,9% Defensivo, 24,9% Prospector e 13,6% Analítico.

Não houve consonância com os estudos Di Benedetto e Song (2003), Desarbo *et al.* (2006) e Song, Di Benedetto e Nason (2007) que, em seus estudos, concluíram que a tipologia Prospector possui a maior capacidade tecnológica. com isso, evidencia-se divergência dos resultados encontrados anteriormente

4.7.2 H2: Há relação entre as capacidades de tecnologia da informação e tipo estratégico das organizações.

As capacidades de tecnologia da informação apresentaram uma correlação de 0,401 e, desta forma, não há relação com o tipo estratégico. Sendo assim rejeita-se a segunda hipótese.

A capacidade de tecnologia da informação é representada pela habilidade da empresa em ter conhecimento técnico, mercadológico que facilite o fluxo intraorganizacional e comunicação. É determinada pelos sistemas de TI que facilitem a integração entre os departamentos, as informações do produto no ato da venda, a criação de conhecimento de mercado, a comunicação interna, a comunicação externa e o gerenciamento de informações.

Mesmo não ocorrendo a relação da capacidade estratégica com as tipologias estratégicas, apresenta-se a ordem de prevalência das tipologias: 30,3% Prospector, 29,0% Defensivo, 23,1% Analítico e 17,6% Reativo.

De qualquer forma, há certa consonância (certa consonância, pois para os estudos citados há a relação que não houve no estudo corrente) com os estudos de Aragón- Sánchez e Song, Di Benedetto e Nason (2007), Sánchez-Marín (2005), Di Benedetto e Song (2003) e em que os prospectores têm uma maior capacidade tecnológica do que as tipologias defensoras e analíticas.

4.7.3 H3: Há relação entre as capacidades de orientação ao mercado e tipo estratégico das organizações.

As capacidades de orientação ao mercado apresentaram uma correlação de 0,079 e, desta forma, apresentam relação com o tipo estratégico. Sendo assim confirma-se a terceira hipótese.

A capacidade de orientação ao mercado é determinada pelo foco da empresa no mercado e a conexão com o exterior da organização. Deter esta capacidade torna a organização capaz de ser competitiva por meio da detecção prévia de mudanças no mercado.

A ordem de prevalência das tipologias apresentada foi: 35,4% Reativo, 29,4% Defensivo, 21,7% Prospector e 13,6% Analítico. Conforme constata-se que o grupo 2, Analítico, é significativamente menor que o grupo 4, Reativo. Este é seguido pelo grupo 3, Defensivo.

TABELA 4-4 – RELAÇÕES DAS MÉDIAS DA CAPACIDADE DE ORIENTAÇÃO AO MERCADO

CapOM	1	5	9,30
	2	6	5,83
	3	5	12,60
	4	3	15,17
	Total	19	

1- Prospector
2 - Analítico
3 - Defensivo
4 - Reativo

FONTE: O AUTOR

Não houve consonância com os estudos Di Benedetto e Song (2003), e de Desarbo *et al.* (2006), sendo que nestes estudos foram as empresas de tipologia Defensivo que apresentaram predominância em relação a esta capacidade. Também há incoerência no resultado visto que a tipologia Reativo apresenta um padrão de ajuste ao seu ambiente que é inconsistente e instável.

4.7.4 H4: Há relação entre as capacidades de marketing e tipo estratégico das organizações.

Em relação ao teste estatístico Jonckheere–Terpstra, as capacidades de marketing apresentaram uma correlação com o tipo estratégico de 0,971 e, desta forma, não apresenta relação. Sendo assim rejeita-se a quarta hipótese. Evidencia-se assim, neste estudo, que não há relevância da capacidade de marketing em relação aos demais comportamentos estratégicos

A capacidade de marketing é representada pela habilidade da empresa em ter o conhecimento sobre seus clientes e seus concorrentes, e é determinada pelo conhecimento dos clientes, conhecimento dos concorrentes, integração das atividades de pré-venda, venda e pós-venda, competência para segmentar e definir os mercados de atuação, eficácia da formação do preço de venda, eficácia de publicidade e competência para oferecer serviços adicionais ao cliente. Nesta capacidade o posicionamento que obteve mais relação foi defensivo.

Mesmo não ocorrendo a relação da capacidade estratégica com as tipologias estratégicas, apresenta-se a ordem de prevalência das tipologias: 29,4% Defensivo, 28,2% Prospector, 24,3% Reativo e 18,1% Analítico.

De qualquer forma, há certa consonância, pois para os estudos de Di Benedetto e Song (2003), Desarbo *et al.* (2006) e Song, Di Benedetto e Nason (2007) há a relação que não houve no estudo corrente. Visto que estes estudos evidenciam que as empresas defensoras possuem maior capacidade de marketing, embora Morgan, Strong e McGuinness (2003) afirmarem que os prospectores têm maior presença desta capacidade.

4.7.5 H5: Há relação entre as capacidades de administração e tipo estratégico das organizações.

As capacidades administrativas apresentaram uma correlação de 0,661 e, desta forma, não há relação com o tipo estratégico. Sendo assim, rejeita-se a quinta hipótese.

A capacidade de administração é representada pela habilidade da empresa em se integrar os sistemas de logística, controle de custos, gestão financeira, gestão de recursos humanos, gestão de marketing e sistemáticas para previsão de receitas. É determinada pelos sistemas logísticos integrados, controle de custos, competência de administração financeira e administração de recursos humanos.

Mesmo não ocorrendo a relação da capacidade estratégica com as tipologias estratégicas, apresenta-se a ordem de prevalência das tipologias: 29,4% Defensivo, 25,5% Reativo, 24,9% Prospector e 20,2% Analítico.

Não houve consonância com os estudos de Aragón-Sánchez e Sánchez-Marín (2005), sendo que neste estudo foram as empresas de tipologia Prospectora

que apresentaram predominância em relação a esta capacidade.

4.8 Quadro resumo dos testes das hipóteses

No Quadro 4-5, abaixo, resume-se os testes das hipóteses.

H1: Há relação entre as capacidades tecnológicas e tipo estratégico das organizações.	Rejeitada
H2: Há relação entre as capacidades de tecnologia da informação e tipo estratégico das organizações.	Confirmada
H3: Há relação entre as capacidades de orientação ao mercado e tipo estratégico das organizações.	Rejeitada
H4: Há relação entre as capacidades de marketing e tipo estratégico das organizações.	Rejeitada
H5: Há relação entre as capacidades de administração e tipo estratégico das organizações.	Rejeitada

QUADRO 4-5 – RESUMO DO TESTE DAS HIPÓTESES
FONTE: O AUTOR

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste item são apresentadas as considerações finais a partir dos resultados analisados pelo sistema SPSS e apresentados no item 4.6 (Análise dos dados pelo SPSS), bem como testados frente às hipóteses conforme item 4.7 (Teste das Hipóteses), e confrontando-se os objetivos específicos da pesquisa, relacionados no item 1.3 (Objetivos Específicos), com as hipóteses descritas no tem 4.7 (Teste das Hipóteses). E finalmente apresentam-se sugestões para pesquisas futuras.

Em relação ao primeiro objetivo específico, identificar as capacidades das ENBT pesquisadas na visão dos gestores segundo o modelo de Desarbo (2005), Sendo as capacidades um conjunto de habilidades que possibilitam e operacionalizam o uso dos seus ativos organizacionais e operacionais (DAY, 1990), estas foram abordadas e contempladas por meio do item 4.2 (Respostas relativas aos recursos e capacidades da empresa) onde foram apresentadas e explicadas as cinco categorias de capacidades corporativas, capacidades de marketing, capacidades de orientação ao mercado, capacidades de tecnologia da informação, capacidades tecnológicas e capacidades de administração, sendo os respectivos dados coletados por meio das 30 questões do grupo B do questionário do **Error! Reference source not found..**

Apresenta-se aqui sucintamente estas capacidades: a) Capacidade de marketing - capacidade de uma empresa em ter o conhecimento sobre seus clientes e seus concorrentes, a integração das atividades de marketing, as habilidades em segmentação do mercado, objetivos e domínio na eficiência na formação de preços e estratégias de publicidade. b) Capacidade de orientação ao mercado - capacidade de uma empresa em ter foco no mercado e conexão com o exterior da organização. c) Capacidade de tecnologia da informação - capacidade relativa de uma empresa em ter conhecimento técnico, mercadológico que facilite o fluxo intraorganizacional e comunicação. d) Capacidade tecnológica - capacidade em empregar diversas tecnologias, e como alcança eficiência do processo produtivo, redução de custos, maior estabilidade de entregas e competitividade. e) Capacidade de administração - capacidade de integrar os sistemas de logística, controle de custos, gestão financeira, gestão de recursos humanos, gestão de marketing e sistemáticas para

previsão de receitas.

Em relação ao segundo objetivo específico, identificar o tipo estratégico das ENBT segundo a tipologia de Miles e Snow (1978), que descrevem e determinam o processo de adaptação organizacional perante o ambiente em que se encontram foi abordado e contemplado por meio do item 4.3 (Respostas relativas ao tipo estratégico). Os tipos, Defensivo, Prospector, Analítico e Reativo foram determinados pelas 11 questões do grupo C do questionário confrontado do **Error! Reference source not found..**

Apresenta-se sucintamente esta tipologia: a) Tipologia defensivo - caracterizada pela busca de estabilidade da organização em relação ao seu ambiente. b) Tipologia Prospectora – caracterizada pela forma de encontrar e explorar novos produtos e oportunidades de mercado c) Tipologia analítico - combinação entre a tipologia Defensivo e a prospector, caracterizada pela tentativa de minimizar o risco enquanto maximiza a oportunidade de lucro, d) Tipologia reativo – Caracterizada pela falta de pro atividade em relação ao mercado e apresenta um padrão de ajuste ao seu ambiente que é inconsistente e instável e não utiliza adequadamente mecanismos de respostas ao ambiente, o que leva a um estado de instabilidade quase que permanentemente.

O terceiro objetivo específico de relacionar as capacidades ao tipo estratégico foi atendido por meio dos itens 4.6 (Análise dos dados pelo SPSS) e 4.7 (Teste das Hipóteses). Este relacionamento foi determinado a partir do cruzamento dos dados dos dois construtos envolvidos e abordados pelas hipóteses.

Tanto o primeiro, quanto o segundo objetivo tiveram seus dados coletados por meio de questionário distribuídos à população alvo.

Como apresentado no teste das hipóteses, item 4.7 (Teste das Hipóteses), as capacidades tecnológicas não apresentaram relação com o tipo estratégico, contudo mesmo sem essa relação o tipo reativo se sobressaiu em relação aos demais. Isto também diverge de estudos anteriores que apontam, que além de haver a relação há a predominância da tipologia Prospectora em relação a esta capacidade.

As capacidades de tecnologia da informação não apresentaram relação com o tipo estratégico, contudo mesmo sem essa relação o tipo prospector se sobressaiu em relação aos demais. Porém em alguns estudos anteriores há a evidência de forte

relação Isto também diverge de estudos anteriores que apontam que além de haver a relação há a predominância da tipologia Prospectora em relação a esta capacidade.

As capacidades de orientação ao mercado apresentaram relação positiva com o tipo estratégico, contudo o tipo em evidência foi o reativo, contrariando sensivelmente estudos anteriores. Inclusive, pelo referencial teórico, as empresas reativas não detectam previamente mudanças no mercado, uma das características da orientação ao mercado.

As capacidades de marketing não apresentaram relação com o tipo estratégico, contudo mesmo sem essa relação o tipo defensivo se sobressaiu em relação aos demais. Porém em alguns estudos anteriores há também esta mesma evidência de relação do tipo defensivo.

As capacidades de administração não apresentaram relação com o tipo estratégico, contudo mesmo sem essa relação o tipo defensivo se sobressaiu em relação aos demais. Porém em estudos anteriores foi a tipologia Prospectora que apresentou a relevância.

Desta forma somente uma das cinco capacidades apresentou relação e mesmo assim a tipologia relevante, a reativa, não foi evidenciada em estudos anteriores.

O estudo mostrou que da amostra 26,3% das empresas apresentaram um perfil Prospectora, 31,6% analítica, 26,3% defensiva e 15,8% reativa.

Chama a atenção que a maioria das empresas apresenta um perfil analítico, que evidencia uma empresa que tenta minimizar o risco enquanto maximiza a oportunidade de lucro.

Devido ao descolamento dos resultados frente à teoria apresentada fica prejudicada uma análise que efetivamente considere a tipologia de M&S como adequada para determinar a relação com as capacidades descritas.

Quanto as limitação deste estudo elenca-se o número reduzido de respondentes efetivos e também impossibilidade de generalização dos resultados, inclusive devido ao baixo número de respondentes.

Como complementação deste trabalho em pesquisas futuras, propõe-se que estas podem avançar no sentido verificar outros modelos de tipologia mais

adequados especificamente ao segmento das ENBT.

A partir da análise deste estudo, esperou-se fornecer potenciais benefícios para os gestores das ENBT, tais como a compreensão de quais recursos possam ser alocados para obtenção de capacidades essenciais e a adoção de qual perfil estratégico seria mais adequado.

REFERÊNCIAS

ABELL, D. F. **Defining the business: the starting point of strategic planning**. [s.l.] Prentice-Hall Englewood Cliffs, NJ, 1980.

ABS. **Associação Brasileira de Startups**. Disponível em: <<http://www.abstartups.com.br/>>. Acesso em: 23 out. 2013.

AFUAH, A. Mapping Technological Capabilities into Product Markets and Competitive Advantage: The Case of Cholesterol Drugs. **Strategic Management Journal VO - 23**, n. 2, p. 171, 2002.

ALVAREZ, S. A.; BUSENITZ, L. W. The entrepreneurship of resource-based theory. In: **Entrepreneurship: Concepts, Theory and Perspective**. [s.l.] Springer Berlin Heidelberg, 2007. p. 207–227.

AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 33–46, 1993.

ANDRADE JUNIOR, P. P. Modelo de avaliação e superação das dificuldades de empresas de base tecnológica em incubadoras. **Model for the evaluation of difficulties of technology-based companies in incubators. (English)**, v. 24, n. 4, p. 809, out. 2014.

ARAGÓN- SÁNCHEZ, A.; SÁNCHEZ- MARÍN, G. Strategic orientation, management characteristics, and performance: A study of Spanish SMEs. **Journal of Small Business Management**, v. 43, n. 3, p. 287–308, 2005.

ARMSTRONG, C. E.; SHIMIZU, K. **A Review of Approaches to Empirical Research on the Resource-Based View of the Firm** *Journal of Management*, 2007.

BARNEY, J. B. Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. **Management science**, v. 32, n. 10, p. 1231–1241, 1986.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.

BARNEY, J. B. Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year

retrospective on the resource-based view. **Journal of management**, v. 27, n. 6, p. 643–650, 2001a.

BARNEY, J. B. **Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research?** *YesAcademy of Management Review*, 2001b.

BARNEY, J. B.; KETCHEN, D. J.; WRIGHT, M. The future of resource-based theory revitalization or decline? **Journal of Management**, v. 37, n. 5, p. 1299–1315, 2011.

BARNEY, J. B.; WRIGHT, M.; KETCHEN, D. J. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. **Journal of management**, v. 27, n. 6, p. 625–641, 2001.

BARQUETTE, S. Fatores de localização de incubadoras e empreendimentos de alta tecnologia. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 3, p. 1–13, 2002.

BENFICA, K. L. P.; DE FARIA, A. F. Proposta de requisitos para um sistema de informação para a gestão do conhecimento em empresas nascentes de base tecnológica. **Revista Eletrônica Produção & Engenharia**, v. 5, n. 1, p. 483–491, 2013.

BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo: administração**. [s.l.] Bookman, 2009.

BIGNETTI, L. P. Strategic actions and innovation practices in knowledge-based industries. **Strategic actions and innovation practices in knowledge-based industries**, 1999.

BIGNETTI, L. P. O processo de inovação em empresas intensivas em conhecimento. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 3, p. 33–53, 2002.

BLACKMORE, K.; NESBITT, K. Verifying the Miles and Snow strategy types in Australian small- and medium-size enterprises. **Australian Journal of Management**, v. 38, n. 1, p. 171–190, 2013.

BLANK, S. **The Four Steps To The Euphany: Successful Strategies for Products that Win**. 2. ed. [s.l.: s.n.].

BLANK, S. G.; DORF, B. **The startup owner’s manual: the step-by-step guide for building a great company**. [s.l.] K&S Ranch, Incorporated, 2012.

BOTT, M. G.; DA SILVA, P. A.; SASSAKI, A. H. **Uma abordagem estratégica baseada na tipologia de Miles e Snow**ETIC-Encontro de Iniciação Científica. **Anais...**2009

BRASIL. **Startup Brasil**. Disponível em: <<http://startupbrasil.mcti.gov.br/>>. Acesso em: 13 out. 2013.

BUENO, J. M.; DOMINGUES, C. R. Estratégias de internacionalização de empresas emergentes: um estudo comparativo de casos Brasileiros. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategy**, v. 3, n. 2, p. 59, 2011.

CAPALONGA, G.; DIEHL, C. A.; MESQUITA ZANINI, F. A. Estratégias Percebidas Sob o Foco da Teoria de Posicionamento Estratégico, da Visão Baseada em Recursos, da Missão Estratégica e da Tipologia Organizacional: um Estudo com Empresas do Sul do Brasil. (Portuguese). **Brazilian Business Review (Portuguese Edition)**, v. 11, n. 3, p. 29–55, maio 2014.

CAPES. **Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior**. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/>>.

CASTANIAS, R. P. **Managerial Resources and Rents**Journal of Management, 1991.

COFF, R. W. **When Competitive Advantage Doesn't Lead to Performance: The Resource-Based View and Stakeholder Bargaining Power**Organization Science, 1999.

CONANT, J. S.; MOKWA, M. P.; VARADARAJAN, P. R. Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures- based study. **Strategic management journal**, v. 11, n. 5, p. 365–383, 1990.

CONNER, K. R. **A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?**Journal of Management, 1991.

CONNER, K. R.; PRAHALAD, C. K. **A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism**Organization Science, 1996.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e**

misto. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CROOK, T. R. et al. Strategic resources and performance: A meta-analysis. **Strategic Management Journal**, v. 29, n. 11, p. 1141–1154, 2008.

DAY, G. S. **Market driven strategy : processes for creating value / George S. Day**. [s.l.] New York : Free Press ; London : Collier Macmillan, c1990., 1990.

DAY, G. S. The capabilities of market-driven organizations. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 4, p. 37, out. 1994.

DESARBO, W. S. et al. Revisiting the Miles and Snow strategic framework: Uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. **Strategic Management Journal**, v. 26, n. 1, p. 47–74, jan. 2005.

DESARBO, W. S. et al. Identifying Sources of Heterogeneity for Empirically Deriving Strategic Types: A Constrained Finite-Mixture Structural-Equation Methodology. **Management Science**, v. 52, n. 6, p. 909–924, jun. 2006.

DI BENEDETTO, C. A.; SONG, M. The relationship between strategic type and firm capabilities in Chinese firms. **La relación entre el tipo estratégico y las capacidades empresariales en empresas chinas.**, v. 20, n. 5, p. 514–533, out. 2003.

DIERICKX, I.; COOL, K. **Asset Stock Accumulation and the Sustainability of Competitive Advantage: Reply** **Management Science**, 1989.

FARIAS, R. et al. Estratégias de financiamento à inovação em empresas de base tecnológica: considerações a partir de um caso da incubadora da universidade estadual de Londrina. **Financing strategies for Innovation in Technology-Based Companies: A Case Study of an Enterprise born within the Business Incubator of the Universidade Estadual de Londrina. (English)**, v. 2, n. 2, p. 160, jul. 2014.

FERNANDES, J. M. et al. Contribuições ao processo de planejamento de negócio para geração de empresas de base tecnológica de origem acadêmica. **Revista de Administração e Inovação-RAI**, v. 11, n. 4, 2014.

FERRO, J. R.; TORKOMIAN, A. L. V. A criação de pequenas empresas de alta tecnologia. **Revista de Administração de Empresas**, v. 28, n. 2, 1988.

FIATES, G. G. S.; SERRA, F. A. R.; FERREIRA, M. A. P. **Ambiente Interno de Inovação: Um Estudo em Empresas de Base Tecnológica de** (ANPAD, Ed.) **XXII encontro da ANPAD** Rio de Janeiro RJ, 2008. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2008/GCT/GCTC1227.pdf

FIELD, A. **Discovering statistics using SPSS**. [s.l.] Sage publications, 2009.

FINEP. **Categorização das Empresas Clientes FINEP** Rio de Janeiro RJ, 2000.

FIOL, C. M. **Managing Culture as a Competitive Resource: An Identity-Based View of Sustainable Competitive Advantage** *Journal of Management*, 1991.

FOSS, K.; FOSS, N. J. Resources and transaction costs: How property rights economics furthers the resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 26, n. 6, p. 541–553, 2005.

FREUND, J. E. **Estatística aplicada: economia, administração e contabilidade**. 11. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

GALLON, A.; ENSSLIN, S.; SILVEIRA, A. Rede de relacionamentos em pequenas empresas de base tecnológica (EBTS) incubadas: um estudo da sua importância para o desempenho organizacional na percepção dos empreendedores. **Journal of Information Systems and Technology Management : JISTEM**, v. 6, n. 3, p. 551–572, 2009.

GARNICA, L. A. G.; JUGENS, D. Estímulo à inovação em empresas de base tecnológica de pequeno porte: uma análise da lei federal brasileira de inovação. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 3, n. 2, p. 82, 2009.

GAVETTI, G. **Cognition and Hierarchy: Rethinking the Microfoundations of Capabilities?** *Development Organization Science*, 2005.

GIMENEZ, F. A. P. et al. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. **Revista de administração contemporânea**, v. 3, n. 2, p. 53–74, 1999.

GNJIDIĆ, V. Researching the dynamics of Miles and Snow's strategic typology. **ISTRAŽIVANJE DINAMIKE STRATEŠKE TIPOLOGIJE MILESA I SNOWA**, v. 19, n. 1, p. 93–117, jun. 2014.

GONZALEZ, C. DE O. **O modelo de negócio da Google**V Congresso de Direito de Autor e Interesse Público. **Anais...**Santa Catarina SC: 2011Disponível em: <<http://www.direitoautoral.ufsc.br/gedai/wp-content/uploads/2012/04/ANAIS-V-CODAIP-Vers%C3%A3o-Final.pdf>>

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **Knowledge and strategy**, p. 3–23, 1991.

GRANT, R. M. **Contemporary strategy analysis and cases: text and cases**. Cambridge: Blackwell, 1992.

GRANT, R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 109–122, 1996.

GUIMARÃES, L. F. et al. The Permanent Challenge Of Innovative Companies: The Application Of Business Model Generation And Customer Development Taxonomies To A Brazilian Startup. **International Journal of Engineering**, v. 2, n. 7, 2013.

GUPTA, A. K.; GOVINDARAJAN, V. Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation. **Academy of Management journal**, v. 27, n. 1, p. 25–41, 1984.

HAIR JR., J. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookmam, 2005.

HAMBRICK, D. C. Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. **Academy of Management journal**, v. 26, n. 1, p. 5–26, 1983.

HAMBRICK, D. C. On the staying power of defenders, analyzers, and prospectors. **Academy of Management Executive**, v. 17, n. 4, p. 115–118, nov. 2003.

HAMEL, G. Strategy Innovation and the Quest for Value. **Sloan Management Review**, v. 39, n. 2, p. 7–14, 1998.

HARRISON, J. S. **Synergies and Post-Acquisition Performance: Differences versus Similarities in Resource Allocations**Journal of Management, 1991.

HART, S. L. **A NATURAL-RESOURCE-BASED VIEW OF THE FIRM**.Academy of

Management Review, 1995.

HOFER, C.; SCHENDEL, D. Strategy formulation: Analytical concepts. West series in business policy and planning. **St. Paul**, 1978.

HUGHES, P.; MORGAN, R. E. Fitting strategic resources with product-market strategy: Performance implications. **Journal of Business Research**, v. 61, n. 4, p. 323–331, 2008.

IACONO, A.; ALMEIDA, C. A. DA S. DE; NAGANO, M. S. Interação e cooperação de empresas incubadas de base tecnológica: uma análise diante do novo paradigma de inovação. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 5, p. 1485–a, 2012.

IACONO, A.; NAGANO, M. Gestão da inovação em empresas nascentes de base tecnológica: evidências em uma incubadora de empresas no Brasil. **Interciencia**, v. 39, n. 5, p. 296–306, 2014.

IRELAND, R. DUANE, HITT, MICHAEL A., SIRMON, D. G. A Model of Strategic Entrepreneurship The Construct and its Dimensions -- Ireland et al_ 29 (6) 963 -- Journal of Management. **Journal of Management - Sage Publications**, p. 963–989, 2003.

KOGUT, B.; ZANDER, U. **Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology Organization Science**, 1992.

KRAAIJENBRINK, J.; SPENDER, J.-C.; GROEN, A. J. **The Resource-Based View: A Review and Assessment of Its Critiques** **Journal of Management**, 2010.

LIPPMAN, S. A.; RUMELT, R. P. The payments perspective: Micro-foundations of resource analysis. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10 SPEC ISS., p. 903–927, 1982.

MAÇANEIRO, M. B.; CHEROBIM, A. P. Fontes de Financiamento à Inovação: Incentivos e Obstáculos às Micro e Pequenas Empresas—Estudo de Casos Múltiplos no Estado do Paraná. **Organização & Sociedade**, v. 18, n. 56, p. 57–75, 2011.

MAHONEY, J. T.; PANDIAN, J. R. The resource based view within the conversation of strategic management. **Strategic management journal**, v. 13, n. 5, p. 363–380, 1992.

MAKADOK, R. Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. **Strategic management journal**, v. 22, n. 5, p. 387–401, 2001.

MAKADOK, R.; BARNEY, J. B. **Strategic Factor Market Intelligence: An Application of Information Economics to Strategy Formulation and Competitor Intelligence** Management Science, 2001.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCONI, M. DE A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. [s.l.] Atlas, 2009.

MARCOVITCH, J.; SANTOS, S. A. DOS; DUTRA, I. Criação de empresas com tecnologias avançadas: as experiências do PACTo/IA-FEA-USP. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 21, n. 2, 1986.

MATIAS-PEREIRA, J.; KRUGLIANSKAS, I. Um enfoque sobre a Lei de Inovação Tecnológica do Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 39, n. 5, 2005.

MCDANIEL, S. W.; KOLARI, J. W. Marketing Strategy Implications of the Miles and Snow Strategic Typology. **Journal of Marketing**, v. 51, n. 4, p. 19–30, out. 1987.

MCKEE, D. O.; RAJAN VARADARAJAN, P.; PRIDE, W. M. Strategic Adaptability and Firm Performance: A Market-Contingent Perspective. **Journal of Marketing**, v. 53, n. 3, p. 21–35, jul. 1989.

MEDEIROS BEZERRA, M. H.; MEDEIROS JÚNIOR, J. V; MORENO AÑEZ, M. E. **Análise da dinâmica da difusão da inovação em uma startup de internet com base no modelo Bass Diffusion** X Congresso Latinoamericano de Dinâmica de Sistemas, III Congresso Brasileiro de Dinâmica de Sistemas, I Congresso Argentino de Dinâmica de Sistemas, Buenos Aires. **Anais...**2012

MENCK, A. C. M.; OLIVEIRA FILHO, B. Alternativas de implantação para novas empresas de base tecnológica. 2009.

MENDONÇA, M. A política de inovação no Brasil e seus impactos sobre as estratégias de desenvolvimento tecnológico empresarial. **Revista T&C Amazônia, ano VI**, n. 13, p. 29, 2008.

MILES, R. E. et al. Organizational strategy, structure, and process. **Academy of management review**, v. 3, n. 3, p. 546–562, 1978.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational Strategy, Structure, and Process**. Stanford: Stanford University Press, 2003.

MILLER, D. The Icarus paradox: How exceptional companies bring about their own downfall. **Business Horizons**, v. 35, n. 1, p. 24–35, 1992.

MILLER, D.; SHAMSIE, J. The resource-based view of the firm in two environments: The hollywood film studios from 1936 to 1965. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 3, p. 519–543, 1996.

MINEIRO, E. F. **Integração de gestão do desenvolvimento de produtos e gestão do design em empresas nascentes de base tecnológica** (L. C. Cheng et al., Eds.)Universidade Federal de Minas Gerais, , 2011.

MORAES, R. R. et al. **Empreendedorismo Start Up: um Estudo de Caso em uma Empresa de Tecnologia no Estado do Pará**IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. **Anais...**Resende RJ: 2012Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/artigos12/30616273.pdf>>

MORGAN, R. E.; STRONG, C. A.; MCGUINNESS, T. Product-market positioning and prospector strategy: an analysis of strategic patterns from the resource-based perspective. **European Journal of Marketing**, v. 37, n. 10, p. 1409–1439, 2003.

NARDES, F. B. S.; MIRANDA, R. C. D. R. Lean Startup e Canvas: Uma proposta de metodologia para startups. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 5, n. 3 (2014), 2014.

OLIVEIRA, C. D. DE. **O papel da inovação no processo da estratégia: uma pesquisa qualitativa em empresas emergentes de base tecnológica, no Brasil**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO, , 2003.

OLIVER, C. Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 9, p. 697–713, 1997.

OSTERWALDER, A. **The business model ontology: A proposition in a design science approach**. [s.l.] Université de Lausanne, 2004.

PAVITT, K. Innovation Process. In: FAGERBERG, J.; MOWERY, D.; NELSON, R. (Eds.). . **The Oxford handbook of innovation**. [s.l.] Oxford University Press, 2004. p. 670.

PENROSE, E. T. **The Theory of the Growth of the Firm**. Nova Iorque: Wiley, 1959.

PEREIRA, M. C.; DINIZ, C. F. S.; RESENDE, H. O. **Elementos conceituais de empresas nascentes de base tecnológica de origem acadêmica: Estudo de empresas originadas em uma universidade brasileira**XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. **Anais...**2010

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179–191, 1993.

PINHO, M.; CÔRTEZ, M. R.; FERNANDES, A. C. A fragilidade das empresas de base tecnológica em economias periféricas: uma interpretação baseada na experiência brasileira. **Ensaio FEE**, v. 23, n. 1, 2002.

PORTER, M. E. **Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors : with a new introduction**. [s.l.] New York : Free Press, 1998., 1980a.

PORTER, M. E. Industry Structure and Competitive Strategy: Keys to Profitability. **Financial Analysts Journal**, v. 36, n. 4, p. 30–41, jul. 1980b.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989. v. 511

PRIEM, R. L.; BUTLER, J. E. Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? **Academy of management review**, v. 26, n. 1, p. 22–40, 2001a.

PRIEM, R. L.; BUTLER, J. E. **Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: Further comments****Academy of Management Review**, 2001b.

RIBEIRO, F. F.; OLIVEIRA JR, M. M.; BORINI, F. M. Internacionalização Acelerada de Empresas de Base Tecnológica: o Caso das Born Globals Brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, 2012.

RIBEIRO, R. **Comportamento estratégico da empresa e a visão baseada em recursos: Um estudo no setor varejista de material de construção.** [s.l.] Universidade do Vale do Itajaí, 2010.

RIBEIRO, R.; ROSSETTO, C. R.; VERDINELLI, M. A. **Comportamento estratégico da empresa e a visão baseada em recursos: um estudo no setor varejista de material de construção** *Gestão & Produção scielo* , , 2011.

RIBEIRO SERRA, F. A. et al. A inovação numa empresa de base tecnológica: O caso da NEXXERA. **Journal of Technology Management & Innovation**, v. 3, n. 3, p. 129–141, 2008.

ROCHA, F. B. Proposta de modelo de geração de valor substancial e estratégia de crescimento acelerado em startups. 2008.

ROSSETTO, C. R.; ROSSETTO, A. M. O comportamento estratégico segundo a teoria de Miles e Snow: um estudo multicaso em três empresas familiares na indústria da construção civil, setor de edificações. **Anais do II Encontro Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, 2001.

RUEKERT, R. W.; WALKER ORVILLE C., J. Interactions between marketing and R&D departments in implementing different business strategies. **Strategic Management Journal**, v. 8, n. 3, p. 233–248, maio 1987.

SANTARITA, C.; BAÊTA-LARA, F. M. C.; BAÊTA, A. M. C. **Start-Ups de Base Tecnológica: a Capacitação dos Empreendedores-Pesquisadores** Simpósio. **Anais...ANPAD**, 2006 Disponível em:
<http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/Simpósio/simposio_2006/IPP/2006_IPP864.pdf>

SANTIAGO, R. A. **Captação de Recursos Financeiros Privados por Empresas Nascentes de Base Tecnológica: Estudo de Múltiplos Casos de Empresas Mineiras e Paulistas.** Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 2011.

SANTIAGO, R. A. et al. Um framework de fatores e esforços determinantes para a captação de recursos financeiros por empresas nascentes de base tecnológica. v. 11, n. 1, p. 14–33, jan. 2014.

SANTOS, I. B. DOS; DIAS, C. N. Gestão estratégica: a VBR para análise interna de empresas emergentes em mercados de alta tecnologia. **NEGÓCIOS EM PROJEÇÃO**, v. 4, n. 2, p. 1–18, 2013.

Serasa Experian. Disponível em: <<http://www.serasaexperian.com.br/quem-somos/>>. Acesso em: 2 abr. 2014.

SERASA EXPIRIAN. **Indicadores econômicos.** Disponível em: <<http://www.serasaexperian.com.br/release/indicadores/>>. Acesso em: 10 dez. 2014.

SHORTELL, S. M.; ZAJAC, E. J. Perceptual and archival measures of Miles and Snow's strategic types: a comprehensive assessment of reliability and validity. **Academy Of Management Journal. Academy Of Management**, v. 33, n. 4, p. 817–832, dez. 1990.

SILVA, A. P. DA et al. Inovação nas pequenas, médias e grandes empresas: vantagens e desvantagens. 2003.

SIRMON, D. G.; HITT, M. A.; IRELAND, R. D. **Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box** **Academy of Management Review**, 2007.

SOLLOSAY, M. D. A Contemporary Examination of the Miles and Snow Strategic Typology Through the Lenses of Dynamic Capabilities and Ambidexterity. 2013.

SONG, M.; DI BENEDETTO, C. A.; NASON, R. W. Capabilities and financial performance: The moderating effect of strategic type. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 35, n. 1, p. 18–34, 2007.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 13, p. 1319–1350, 2007.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509–533, 1997.

TORNIERI, S. Gestão de pequenas e médias empresas de base tecnológica. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 3, p. 570–571, 2010.

TREACY, M.; WIERSEMA, F. How market leaders keep their EDGE. **Fortune**, v. 131, n. 2, p. 88–98, 6 fev. 1995.

VASCONCELOS, F. C. DE. A institucionalização das estratégias de negócios: o

caso das start-ups na internet brasileira em uma perspectiva construtivista. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, p. 159–179, 2004.

VIEIRA, V. et al. Evidências das pesquisas que abordam a tipologia de Miles e Snow no Brasil. **Revista Ibero - Americana de Estratégia**, v. 11, n. 2, p. 70, 2012.

WERNECK, S. DE S. et al. **Processos de Aprendizagem e Suas Implicações para Atividades Inovadoras: Evidências de uma Empresa Recém-Graduada (Start-Up) e de Outra Consolidada**EnANPAD. **Anais...ANPAD**, 2004Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2004/ECE/2004_ECE1010.pdf>

WERNERFELT, B. A resource based view of the firm. **Strategic management journal**, v. 5, n. 2, p. 171–180, 1984.

WINTER, S. G. Understanding dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10 SPEC ISS., p. 991–995, 2003.

WRIGHT, P. M.; DUNFORD, B. B.; SNELL, S. A. Human resources and the resource based view of the firm. **Journal of Management**, v. 27, n. 6, p. 701–721, 2001.

XAVIER, W. G.; CANCELLIER, É. L. P. DE L. **Estratégia e monitoramento em empresas startup de tecnologia – um estudo de caso**Simpósio. **Anais...ANPAD**, 2008Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/Simpósio/simposio_2008/2008_SIMPOSIO413.pdf>

XAVIER, W. G.; CANCELLIER, É. L. P. DE L. Atividades de monitoramento em empresas de startup de base tecnológica na indústria do turismo. **Análise—Revista Científica de Administração**, v. 19, n. 2, 2009.

APÊNDICE

A. Questionário

Este questionário foi adaptado a partir do trabalho de Ribeiro (2010). O questionário foi elaborado por meio de ferramenta disponibilizada pelo *Google Drive* em <http://goo.gl/forms/sAKwDIXRuy>.



A relação entre as capacidades organizacionais e o posicionamento estratégico das empresas nascentes de base tecnológica

Prezado(a),

Visando a elaboração de dissertação para o programa de Pós-graduação em Administração, área de concentração em Inovação e Tecnologia da Universidade Federal do Paraná e tendo como mestrando Jairo Ataíde, solicitamos assim a sua participação em pesquisa científica.

O objetivo desta pesquisa é analisar o comportamento estratégico das empresas chamadas startups e de como estas organizam suas capacidades para buscar vantagem competitiva.

A participação é voluntária e não é necessário que se identifique. Este questionário é estruturado conforme apresentado abaixo, todas as perguntas são objetivas e preenchimento do questionário é estimado em até 10 minutos.

- a. Qualificação do Respondente e da Empresa - 08 questões
- b. Recursos e Capacidades da Empresa - 30 questões
- c. Comportamento Estratégico - 11 questões

Com base nos preceitos éticos, informamos que sua participação será mantida sob sigilo, não constando seu nome ou qualquer outra informação que possa identificá-lo, ou da sua empresa, no relatório final ou em qualquer outra publicação que venha a ser realizada sobre esta pesquisa.

Para a perfeita utilização dos dados coletados, solicitamos que todas as perguntas sejam respondidas e mesmo que não encontre a opção exata que se aplica, selecione a que melhor se aproxima.

Agradecemos antecipadamente por sua colaboração e reiteramos a importância das suas respostas para construção do conhecimento nesta área da administração e colocamo-nos à sua inteira disposição para quaisquer esclarecimentos.

Cordialmente,

Jairo Ataíde, ADM, MBA, PMP
jairo.ataide@ufpr.br

Continuar »

25% concluído

A. QUALIFICAÇÃO DO RESPONDENTE E DA EMPRESA (06 QUESTÕES)**Qual a seu grau de escolaridade? ***

- ☐ Ensino Fundamental
- ☐ Ensino Médio Incompleto
- ☐ Ensino Médio Completo
- ☐ Superior Incompleto
- ☐ Superior Completo
- ☐ Pós-graduação

Qual a sua faixa etária? *

- ☐ Até 18 anos
- ☐ De 19 a 25 anos
- ☐ De 26 a 35 anos
- ☐ De 36 a 45 anos
- ☐ De 46 a 55 anos
- ☐ Acima de 55 anos

Qual a sua função na empresa? *

- ☐ Sócio-proprietário
- ☐ Diretor
- ☐ Gerente
- ☐ Outro:

Com relação ao porte, sua empresa é... *

- ☐ Microempresa
- ☐ Pequena
- ☐ Média
- ☐ Grande

Quanto pessoas trabalham na sua empresa? *

- ☐ Até 3
- ☐ De 4 a 10
- ☐ De 11 a 20
- ☐ De 21 a 50
- ☐ Acima de 51

Há quanto tempo a sua empresa está no mercado? *

- ☐ Até 2
- ☐ De 2 a 4
- ☐ De 5 a 10
- ☐ Acima de 10

Localização da empresa: *

Estado/ Cidade Ex: SP/ São Paulo

Qual(is) o(s) segmento(s) de atuação da empresa?

Ex: Varejo, serviços, Aplicativos WEB, Soluções Mobile, desenvolvimento de APPs, Energia, etc.

« Voltar

Continuar »



50% concluído

B. RECURSOS E CAPACIDADES DA EMPRESA (30 QUESTÕES)

Abaixo é apresentado um conjunto de possíveis capacidades estratégias da sua empresa.

Por favor, avalie como você acredita que estes itens são desempenhados em sua empresa em relação a seus três principais concorrentes.

Utilize a seguinte escala:

1 = muito abaixo dos três principais concorrentes;

10 = muito melhor do que os três principais concorrentes.

Capacidades de Administração *

	1 - Muito abaixo	2	3	4	5	6	7	8	9	10 - Muito melhor
Sistemas logísticos integrados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade de controle de custos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competência de administração financeira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade de administração de recursos humanos (recrutamento, seleção, treinamento...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Exatidão da previsão de receitas e lucratividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Processo de planejamento de marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade de manter a equipe alinhada aos objetivos da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestão participativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

« Voltar

Continuar »



75% concluído

C. COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO (11 QUESTÕES)

Nas próximas questões, assinale a alternativa que melhor expressa a sua realidade. Assinale apenas uma alternativa por questão.

Os serviços e produtos que são oferecidos aos nossos clientes são melhores caracterizados como: *

- ☐ São mais inovadores e estão constantemente mudando e ampliando sua área de aplicação.
- ☐ Alguns são bastante estáveis no mercado enquanto outros são inovadores.
- ☐ São bem focados, relativamente estáveis e bem definidos na organização e no mercado.
- ☐ Estão em estado de transição e são baseados em respostas a oportunidades ou ameaças do mercado ou ambiente.

Nossa empresa tem uma imagem no mercado de uma organização que: *

- ☐ Oferece poucos produtos/serviços, porém seletivos e de alta qualidade.
- ☐ Adota novas ideias e inovações, mas somente após análise cuidadosa.
- ☐ Reage as oportunidades ou ameaças de mercado para manter e reforçar nossa posição.
- ☐ Tem reputação de ser inovadora e criativa.

O tempo investido pela empresa para monitorar as mudanças e tendências no mercado pode ser melhor descrito como sendo: *

- ☐ Extenso, a empresa está constantemente monitorando o mercado.
- ☐ Mínimo, a empresa realmente não passa muito tempo monitorando o mercado.
- ☐ Médio, a empresa gasta algum tempo monitorando o mercado.
- ☐ Esporádico, às vezes a empresa gasta um bom tempo e outras vezes ela gasta pouco tempo monitorando o mercado.

O crescimento ou diminuição de nossa demanda é devido muito provavelmente à: *

- ☐ Nossa prática de nos concentrarmos no desenvolvimento dos mercados que já servimos.
- ☐ Nossa prática de respondermos às pressões do mercado, correndo poucos riscos.
- ☐ Nossa prática de entrar agressivamente em novos mercados com novos tipos de serviços/produtos.
- ☐ Nossa prática de nos aprofundarmos nos mercados que já servimos, enquanto adotamos novos serviços/produtos somente após uma análise cuidadosa do seu potencial.

Uma das metas mais importantes da empresa é a dedicação e compromisso com: *

- ☐ Manter os custos sob controle.
- ☐ Analisar cuidadosamente nossos custos e receitas para manter os custos sob controle, seletivamente gerar novos serviços/produtos e entrar em novos mercados.
- ☐ Garantir que pessoas, recursos e equipamentos necessários para desenvolver novos serviços/produtos e novos mercados estejam disponíveis e acessíveis.
- ☐ Resguardar a empresa contra ameaças críticas adotando as ações que sejam necessárias.

As competências e habilidades que os funcionários da empresa possuem podem ser melhores caracterizados como: *

- ☐ Analíticas: suas habilidades os capacitam a identificar tendências e a desenvolver novos serviços/produtos e novos mercados.
- ☐ Especializadas: suas habilidades são concentradas em poucas áreas específicas.
- ☐ Amplas e empreendedoras: suas habilidades são diversas, flexíveis e os habilitam a mudar de forma criativa.
- ☐ Flexível: suas habilidades estão relacionadas com as demandas de curto prazo do mercado.

Uma das coisas que protege nossa empresa de outros concorrentes é que nós: *

- ☐ Somos capazes de cuidadosamente analisar tendências emergentes e adotar aquelas que têm potencial comprovado.
- ☐ Somos capazes de fazer um número limitado de coisas excepcionalmente bem.
- ☐ Somos capazes de responder à novas tendências mesmo que, quando elas surgem, possuam apenas um potencial moderado.
- ☐ Somos capazes de desenvolver novos serviços/produtos e novos mercados de maneira consistente.

O gerenciamento da empresa tende a concentrar-se em: *

- ☐ Manter uma situação segura por meio de medidas de controle de custos de qualidade.
- ☐ Analisar oportunidades no mercado e escolher apenas aquelas que apresentam potencial, e, ao mesmo tempo, manter a situação financeira protegida.
- ☐ Atividades ou negócios que mais necessitam de atenção em vista das oportunidades ou problemas que estão sendo enfrentados.
- ☐ Desenvolver novos serviços ou se expandir para novos mercados ou novos segmentos de mercado.

A organização se prepara para o futuro da seguinte forma: *

- Identificando as melhores soluções possíveis para aqueles problemas ou desafios que requerem atenção imediata.
- Identificando tendências e oportunidades no mercado que possam resultar na criação de serviços ou produtos inovadores no ramo de negócio da empresa ou possam atender a novos mercados.
- Identificando aqueles problemas que, se resolvidos, irão manter e melhorar nossos serviços ou produtos e nossa posição de mercado
- Identificando as tendências de negócios cujo potencial a longo prazo já foi demonstrado por outras empresas e podem ajudar a resolver os problemas relativos aos produtos/serviços de nossa empresa.

A estrutura de nossa empresa é: *

- Funcional por natureza (isto é, organizada em departamentos).
- Orientada pelo serviço/produto ou pelo mercado.
- Essencialmente funcional, porém possui também uma estrutura orientada para serviços ou mercados na área que são mais novas.
- Continuamente mudando para permitir um melhor aproveitamento das oportunidades ou resolver problemas assim que eles surgem.

Os procedimentos que a Organização usa para avaliar seu desempenho são melhores descritos como: *

- Descentralizados e participativos, encorajando todos os membros da organização a se envolverem.
- Orientados para solicitações de relatórios que exigem atenção imediata.
- Centralizados e basicamente de responsabilidade da alta gerência.
- Centralizados em áreas de serviços/produtos mais estáveis, e mais participativos em áreas mais novas ou emergentes.

Resultado da pesquisa

Caso deseje receber posteriormente o resultado da pesquisa, por favor preencha um endereço de email para envio.

Reforçamos que não há identificações de pessoas ou empresas nos relatórios do estudo. Você receberá um relatório estatístico das respostas.

[« Voltar](#)[Enviar](#)

100% concluído.

Nunca envie senhas em Formulários Google.